



**HAL**  
open science

**Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique à l'Office National des Forêts : les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage**

Nathalie Carol

► **To cite this version:**

Nathalie Carol. Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique à l'Office National des Forêts : les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage. Gestion et management. Université de Lorraine, 2021. Français. NNT : 2021LORR0041 . tel-03231319

**HAL Id: tel-03231319**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-03231319v1>**

Submitted on 20 May 2021

**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.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

---

**Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique à  
l'Office National des Forêts : les effets des frontières sur le travail  
d'influence des pratiques de martelage**

---

**Thèse**

en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Lorraine  
Présentée et soutenue le 25 février 2021 par  
**Nathalie CAROL**

**Membres du jury :**

- Directeurs de recherche : **Monsieur Benoit GRASSER**  
Professeur des Universités, Université de Lorraine, Codirecteur de thèse
- Madame Meriem FOURNIER**  
Cadre de recherche, HDR, fonctionnaire du Ministère de l'Agriculture (IPEF),  
INRAE Nancy, Co-directrice de thèse
- Rapporteurs : **Madame Yvonne GIORDANO**  
Professeure des Universités, Université Nice Sophia Antipolis
- Monsieur Ewan OIRY**  
Professeur des Universités, Université du Québec à Montréal
- Examineurs : **Monsieur Mathieu DETCHESSAHAR**  
Professeur des Universités, Université de Nantes
- Madame Hélène DELACOUR**  
Professeure des Universités, Université de Lorraine
- Invité : **Monsieur Jean-Pierre RENAUD**  
Directeur de la direction territoriale du Grand Est, Office National des Forêts





*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur*



*« Si je peux me permettre un conseil à Mme la DRH :*

*Oubliez vos techniques de com' et les méthodes d'accompagnement du changement qu'on vous a sans doute inculquées. Ici vous êtes chez les forestiers, qui savent pourquoi ils œuvrent et qu'on ne trompe pas avec de belles paroles. Cherchez à comprendre d'où vient notre passion et vous verrez combien tout ce que vous vous apprêtez à nous imposer est abject »*

Message syndical apposé sur une banderole destiné à la directrice des ressources humaines en déplacement à Nancy, d'après une photo prise par J. Lenglet, juillet 2020.



SOS Forêt France, 2020



# Remerciements

Ce projet est né d'une idée simple qui a grandi et s'est transformée au gré des rencontres et des opportunités. Le chemin n'a pas toujours été facile, ni sans embûches. Du désespoir à l'espoir, de la déprime à l'euphorie, ce projet ne m'a jamais rendu aussi vivante. Il s'est nourri de l'intérêt, du soutien et de l'engagement de nombreuses personnes qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Merci à mon directeur de thèse Benoit Grasser qui m'a appris les sciences de gestion. Quel chemin parcouru depuis...2014 ! Tu as été patient, à l'écoute et disponible quand il le fallait. Tes conseils sont toujours judicieux. J'attendais de toi des réponses. Tu me montrais la voie pour les trouver. C'était frustrant c'est vrai mais j'ai compris que la meilleure façon d'apprendre était de faire. Je suis presque grande maintenant et j'espère sincèrement que l'avenir nous permettra de continuer ensemble.

Merci aussi à ma co-directrice de thèse Meriem Fournier sans qui ce projet n'aurait jamais existé. J'admire ton ouverture, ton intelligence et ton esprit visionnaire. Tu t'adaptes comme un poisson dans l'eau et tu trouves toujours des solutions aux problèmes. Tes retours ont été d'une aide précieuse pour se connecter et comprendre « l'univers forestier ». Tu as contribué à rapprocher les sciences de gestion avec « les sciences forestières ». Ce n'est que le début d'une relation qui laisse présager un avenir prometteur.

Merci à l'équipe de direction de l'ONF et, en particulier, à Christian Dubreuil, Pierre-Emmanuel Leclerc, Jean-Pierre Renaud et Jacques Beckel pour avoir soutenu ce projet et fait en sorte qu'il se déroule dans les meilleures conditions. Je vous remercie aussi pour votre confiance, votre bienveillance et vos conseils. Ce projet c'est aussi grâce au directeur d'agence, aux RUT et aux techniciens forestiers territoriaux qui m'ont ouvert leur porte et beaucoup appris. Vous avez largement contribué à enrichir cette recherche et j'espère sincèrement qu'elle vous sera utile pour l'avenir.

Merci à Pascale Frey-Klett et Francis Martin du LabEx ARBRE qui ont soutenu ce projet, malgré son côté atypique. Francis, je n'oublierai pas notre conversation à la cantine et l'appel téléphonique qui a suivi « Francis t'es sûr que... ? ». Et tu m'as proposé de contacter Meriem pour le co-encadrement. Pascale, tu m'as fait prendre conscience de l'importance de vulgariser. J'ai encore beaucoup de travail à faire et j'espère que nous aurons l'occasion de le faire ensemble.

Merci à Yvonne Giordano et Ewan Oiry d'avoir accepté de rapporter ce travail. C'est assez intimidant surtout après vous avoir lu. Je remercie aussi Hélène Delacour, Mathieu Detchessahar et Jean-Pierre Renaud de l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant de participer au jury. Je sais que vos conseils vont largement contribuer à enrichir ce travail.

Merci aux « sylviculteurs » de l'école Agroparistech Nancy et en particulier à Philippe Durand et Yves Ehrhart. Philippe tu t'es toujours rendu disponible pour m'aider à comprendre la sylviculture et l'ONF. Je partais de tellement loin ! Quelle patience...Tu as accepté de relire certains passages et tu t'es débrouillé pour trouver les informations qu'il me manquait. Ton aide m'a été très précieuse. Yves, malgré ton emploi du temps surchargé, tu as pris le temps de m'expliquer la sylviculture et de me montrer le martelage, les travaux en forêt, tes outils, tes livres, etc. J'apprends beaucoup avec toi même le chant et la cuisine ! Bon pour le chant et la cuisine...ce n'est pas encore gagné.

Merci à Myriam Legay de l'école Agroparistech Nancy pour son intérêt et ses précieux conseils. Tu t'es toujours rendue disponible pour répondre à mes questions et m'aider dans la réflexion. Je t'en suis vraiment reconnaissante.

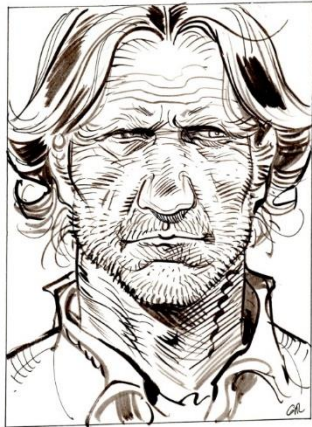
Merci à Frédéric Villieras du LabEx RESSOURCES 21 pour m'avoir lancé. Cette idée de thèse me paraissait un peu dingue et tu m'as donné la volonté d'y croire. Grâce à toi, j'ai rencontré Emmanuelle Gurtner qui m'a présenté Benoit.

Merci à tous les copains de l'INRAE, de l'école Agroparistech Nancy et de l'Université de Lorraine. Je ne vais pas lister tous les noms au risque d'en oublier, surtout en ces derniers jours de thèse où la tête n'est plus bien fraîche. L'INRAE, ce sont les danseurs du rock, les coureurs du midi, les chouchous de la « phyto », etc. Agroparistech Nancy ce sont le Forest Inn Lab, les copines « papotage », l'équipe du « run qui peut », les incontournables du rez-de-chaussée, etc. Université de Lorraine ce sont les doctorants du CEREFIGE mais aussi les copains du LIEC-CNRS et les « Vieux du cours Léopold » qui sont toujours là malgré le temps qui passe ! Tous ces moments passés avec vous sont de vraies bouffées d'oxygène.

Merci à ma famille et à mes amis les plus proches pour leur écoute, leur soutien et leur affection. Vous avez toujours été présents dans les moments les plus importants pour m'encourager et me redonner confiance.

Le meilleur pour la fin, c'est pour mon Schatz qui a subi au quotidien mes questions, mes doutes et mes états d'âme. Tu as été là pour me conseiller, m'aider et me rassurer. Merci pour ta patience et ton amour.

Pour finir, je rends hommage à Jean-Michel Charlier et Jean Giraud pour l'absolument géniale saga « Blueberry » qui m'a permis de m'évader dans le Western américain pendant ces longues soirées de confinement (pourtant je détestais le western). Les noms de Red Neck et MacClure ont été repris pour anonymiser nos managers de proximité.







# Résumé

## **Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique à l'Office National des Forêts : les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage**

Pour accompagner l'essor d'une filière porteuse d'avenir et améliorer sa situation financière, l'Office National des Forêts (ONF) s'est doté d'une nouvelle feuille de route pour la période 2016-2020 axée prioritairement sur « accroître la mobilisation du bois au bénéfice de la filière et de l'emploi ». Cette stratégie implique de changer les modes actuels de penser et d'agir pour permettre une gestion plus dynamique des peuplements. Ce changement nourrit cependant des inquiétudes quant à une gestion forestière dominée par la recherche de rentabilité au détriment de l'intérêt général. C'est dans ce cadre que nous avons examiné la capacité de l'ONF à s'adapter pour répondre à ces différents enjeux.

Dans une approche pratique de la stratégie, les pratiques de martelage peuvent constituer un point d'entrée possible pour expliquer et comprendre comment la stratégie de mobilisation du bois se forme et se concrétise sur le terrain. Le martelage consiste à désigner à coups de marteau ou traces de peinture les arbres qui seront coupés pour alimenter la filière. Les managers de proximité représentés à l'ONF par les Responsables d'Unité Territoriale (RUT) jouent un rôle clef dans le processus d'adaptation et de mise en œuvre du changement. Selon la théorie du sensemaking et du sensegiving, ils influencent la manière dont les acteurs construisent le sens des pratiques de martelage. Ce travail d'influence est toutefois fonction des frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles qui structurent les pratiques. Ces frontières ne sont pas figées mais peuvent évoluer à travers un travail sur les frontières. Cela conduit à examiner le changement à l'ONF à travers deux questions : quels sont les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage ? Comment les managers de proximité travaillent sur les frontières pour influencer les pratiques ?

Pour y répondre, une étude de cas ethnographique a été réalisée dans la région du Grand Est. Les données recueillies pendant près de deux ans montrent que les frontières qui structurent les pratiques de martelage contraignent fortement les interactions nécessaires au travail d'influence. Pour contourner ces effets, les RUT reconfigurent les frontières organisationnelles pour faire émerger des espaces de liberté qui offrent des conditions plus favorables au travail d'adaptation et de mise en œuvre du changement.

Trois principales contributions théoriques découlent de cette étude. D'abord, la prise en compte des frontières dans le travail d'influence des managers de proximité permet d'éclairer les conditions du sensegiving, ce que réclamaient déjà depuis longtemps Maitlis et Lawrence (2007). Les résultats obtenus permettent ensuite d'enrichir le concept d'écologie des espaces. Les espaces de liberté sont utilisés pour informer et influencer les espaces « front stage » dans lesquels s'exercent les pratiques ou se définissent les frontières. Cette étude invite enfin à discuter deux aspects de la théorie du sensemaking, celui des ressources et celui de la temporalité.

Les résultats de cette étude débouchent sur des recommandations managériales visant à accroître les possibilités d'influence des managers de proximité et à favoriser la mobilisation du bois. Ces recommandations se déclinent en plusieurs mesures telles que redynamiser les échanges sur le travail en ouvrant des espaces de discussion et utiliser le langage technique pour influencer les pratiques de martelage.

**Mots clés :** stratégie comme pratique ; managers de proximité ; sensemaking sensegiving ; frontières ; travail sur les frontières ; martelage

# Abstract

## **The role of middle managers in giving meaning to strategy at the National Forestry Office: the effects of boundaries on the work of influencing hammering practices**

To support the growth of a promising sector and improve its financial situation, the National Forestry Office (ONF) adopted a new roadmap for the period 2016-2020, focusing primarily on increasing wood supply. However, this strategic focus, which is based on sustainable production, comes up against a patrimonial vision of forest management inherited from a multi-century-old administration, the *Eaux et Forêts* (Water and Forests). The weight of tradition may explain an intensity of harvesting that remains below the estimated productivity of ecosystems and the objectives set out in previous roadmaps. This calls for an examination of the ONF's capacity to adapt to meet the demands of a changing environment.

In a practical approach to strategy, hammering practices can be a possible entry point for explaining and understanding how the ONF's wood supply strategy is formed and implemented in the field. Hammering consists of marking with hammer hits or traces of paint the trees that will be cut by logging workers. This technical act directly influences the volumes of wood put on the market. Hammering is carried out by relatively autonomous professionals who work under the responsibility of middle managers. Middle managers are considered as key actors of change. Based on the sensemaking theory, I show how middle managers can seek through interactions to influence the meaning behind hammering practices. However, these interactions are conditioned by the symbolic, social, physical and temporal boundaries that structure the practices. These boundaries are not fixed but may potentially evolve in the daily actions and interactions. This movement can be driven by middle managers and understood through the concept of boundary work. The influential work of middle managers consists then in working on the boundaries to influence practices towards increased wood supply. This leads to examine a potential change at the ONF through two questions: what are the effects of boundaries on the work of influencing practices of hammering? How do middle managers work on boundaries to influence practices?

To answer these questions, an ethnographic case study was conducted in the Great East region. The data collected over nearly two years show that the boundaries that structure hammering practices strongly constrain the interactions needed to influence practices. These boundary effects have led the

middle managers to create “free spaces” that provide more favourable conditions to interact and to influence the practices towards increased wood supply.

Three main theoretical contributions arise from this study. First, taking boundaries into account in the influential work of middle managers allows us to shed light on the conditions of sensegiving, which Maitlis and Lawrence (2007) have long been calling for. The results obtained then make it possible to enrich the concept of ecology of spaces. Spaces of freedom are used to inform and influence the "front stage" spaces in which practices are carried out or in which boundaries are defined. Finally, this study invites a discussion on two aspects of the theory of sensemaking, that of resources and that of temporality.

The results of this study lead to managerial recommendations aimed at increasing the influence of middle managers and promoting wood supply. These recommendations consist of several measures such as redynamizing work exchanges by opening spaces of discussion and using technical language to influence hammering practices.

**Keywords:** strategy as practice; middle managers; sensemaking sensegiving; boundary; boundary work; hammering

# Sommaire

Remerciements .....	7
Résumé .....	11
Abstract.....	13
Sommaire.....	15
Glossaire de la forêt.....	17
<b>Introduction générale .....</b>	<b>21</b>
<b>PREMIERE PARTIE. L’OFFICE NATIONAL DES FORÊTS AU CŒUR DES ENJEUX DE LA CROISSANCE VERTE .....</b>	<b>31</b>
Chapitre 1. L’Office National des Forêts : contexte et enjeux .....	33
Chapitre 2. Le centre opérationnel comme partie clé du changement .....	42
<b>DEUXIEME PARTIE. UN CADRE CONCEPTUEL POUR SOCIOMATERIALISER LA FABRIQUE DU SENS STRATEGIQUE .....</b>	<b>55</b>
Chapitre 3. Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique.....	57
Chapitre 4. Sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique .....	90
<b>TROISIEME PARTIE. LES EFFETS DES FRONTIERES SUR LE TRAVAIL D’INFLUENCE DES PRATIQUES DE MARTELAGE : METHODOLOGIE ET RESULTATS.....</b>	<b>135</b>
Chapitre 5. L’étude de cas comme approche méthodologique.....	140
Chapitre 6. Les effets des frontières sur le travail d’influence des pratiques en martelage .....	190
Chapitre 7. Les effets des frontières sur le travail d’influence des pratiques dans les réunions de l’Unité Territoriale et de l’Agence Territoriale.....	312
Chapitre 8. Interprétation et mise en perspective des résultats .....	394
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>428</b>
Bibliographie .....	433
Table des illustrations .....	449
Table des matières.....	455
Annexes.....	459



# Glossaire de la forêt

<b>A</b>	
Aménagement forestier	L'aménagement forestier est un document de gestion qui détermine les objectifs à poursuivre et les interventions souhaitables (coupes, travaux, etc.) sur une durée de 10 à 25 ans
<b>B</b>	
Bois énergie	Le bois énergie consiste à utiliser le bois comme combustible pour produire de la chaleur, de l'électricité ou du biocarburant
Bois façonnés	Les bois façonnés sont exploités, transportés et mis à disposition des acheteurs par les agents de l'ONF
Bois sur pied	Les bois sur pied sont des arbres désignés par les agents de l'ONF qui sont ensuite exploités et enlevés par les acheteurs
<b>C</b>	
Chablis	Un chablis est un arbre ou un groupe d'arbres déracinés ou rompus sous l'effet d'évènements climatiques ou de l'âge
Chef de triage	Le chef de triage est un technicien forestier territorial responsable de la mise en œuvre du régime forestier dans les forêts de son secteur
Cloisonnement	Le cloisonnement est un réseau de voies d'accès régulièrement espacées, ouvert pour faciliter la circulation au sein d'un peuplement forestier
Coupes d'amélioration	Les coupes d'amélioration visent à éclaircir des peuplements trop denses et à travailler au profit des plus beaux arbres
Coupes d'ensemencement	Les coupes d'ensemencement consistent à retirer les arbres pour créer les conditions favorables (lumière) à la régénération naturelle des quelques arbres conservés comme semenciers
Coupes de régénération	Les coupes de régénération consistent à mettre les sols en lumière de manière à permettre aux jeunes semis de se développer
Coupes sanitaire	Les coupes sanitaires consistent à désigner les arbres dépérissants en vue de sécuriser l'espace forestier
Coupes secondaires	Les coupes secondaires suivent les coupes d'ensemencement et visent à éclaircir progressivement les semis qui se sont naturellement installés ou qui ont été plantés
Coupes définitives	Les coupes définitives consistent à retirer les semenciers du peuplement initial dont la régénération est considérée comme acquise
Cubage	Le cubage consiste à évaluer le volume des bois sur pied ou abattus en vue de leur commercialisation
<b>D</b>	
Déroutage	Le déroutage est une opération de transformation industrielle qui consiste à produire de larges feuilles de bois pour fabriquer notamment du contreplaqué
Diamètre d'exploitabilité	Le diamètre d'exploitabilité correspond au diamètre optimal de récolte d'un arbre pour une valorisation économique maximale

Directives régionales d'aménagement	Les directives régionales d'aménagement (DRA) des forêts domaniales sont des documents directeurs qui encadrent l'élaboration des aménagements forestiers. Elles précisent les objectifs et la stratégie de gestion durable des bois et forêts relevant du régime forestier
<b>E</b>	
Elagage	L'élagage consiste à supprimer toutes les branches, vivantes ou mortes, ainsi que les petits bourgeons pour améliorer la partie du tronc qui sera la plus valorisée économiquement
Essence objectif	Une essence objectif est l'essence retenue dans l'aménagement forestier pour constituer, sur une station qui lui est favorable, la future essence principale du peuplement sur le long terme
Etat d'assiette	Un état d'assiette est la liste des coupes prévues pour une année donnée en référence au document d'aménagement
<b>F</b>	
Feuillus	Les feuillus sont les arbres qui perdent leurs feuilles en automne. Ces feuilles sont généralement larges et contrairement aux résineux, elles sont rarement sous forme d'aiguilles ou d'écailles
<b>G</b>	
Guides de sylviculture	Les guides de sylviculture recensent différents itinéraires ou scénarios techniques pour les principales essences et contextes forestiers
<b>H</b>	
Houppier	Le houppier est la partie d'un arbre constituée d'un ensemble de branches situées au sommet du tronc
<b>I</b>	
Inventaire	L'inventaire consiste à évaluer la ressource en bois disponible en recensant les arbres notamment par essence et classe de diamètre
Inventaire Forestier National	L'Inventaire Forestier National (IFN) est un établissement public chargé de l'inventaire permanent des ressources forestières nationales, indépendamment de toute question de propriété. Il fusionne le 1 <sup>er</sup> janvier 2012 avec l'institut géographique national (IGN) pour former l'institut national de l'information géographique et forestière (IGN)
<b>M</b>	
Marquage en abandon	Le marquage en abandon consiste à désigner les tiges qui seront coupées et exploitées
Marquage en réserve	Le marquage en réserve consiste à marquer les tiges qui seront conservées
Martéloscope	Le martéloscope est un dispositif pédagogique consistant à réaliser un martelage fictif pour sensibiliser un public varié à la complexité de la gestion forestière
<b>P</b>	
PEFC	Le programme de reconnaissance des certifications forestières (PEFC) est une certification forestière qui atteste du respect des fonctions environnementales, sociétales et économiques de la forêt
Prodbois	Prodbois est un logiciel de traitement et d'analyse des données



Produits accidentels	Les produits accidentels sont des bois récoltés suite à un évènement ayant affecté leur santé ou leur qualité technologique
<b>R</b>	
Régénération naturelle	La régénération naturelle utilise le cycle naturel de reproduction des peuplements en place. Elle correspond à l'ensemble des interventions de renouvellement d'un peuplement forestier par semences issues des arbres sur pied. Les semis se développent à partir des graines provenant de ces arbres (arbres semenciers) qui sont progressivement enlevés
Résineux	Les résineux également appelés conifères ont des feuilles sous forme d'aiguilles qu'ils conservent généralement toute l'année à l'exemple du sapin et de ses cousins
<b>S</b>	
Schémas régionaux d'aménagement	Les schémas régionaux d'aménagement (SRA) des forêts des collectivités sont des documents directeurs qui encadrent l'élaboration des aménagements forestiers. Ils comprennent des éléments d'analyse, les critères de décision et les recommandations techniques communs aux bois et forêts ou à l'ensemble des bois et forêts auxquels ils s'appliquent. Ils précisent des éléments de stratégie de gestion durable de ces bois et forêts
Scolytes	Les scolytes sont de petits insectes ravageurs qui se nourrissent de bois. Ils creusent des galeries sous l'écorce des arbres, ce qui interrompt la circulation de la sève dans le tronc et provoque la mort de l'arbre
Sommier de la forêt	Le sommier de la forêt est une sorte de carnet de bord tenu par le chef de triage dans lequel sont consignés tous les évènements marquants et les interventions réalisées dans une forêt, parcelle par parcelle : origine, plantation, travaux, coupes, tempête, sécheresse, incendie, etc.
Sous-étage	Le sous-étage est un ensemble d'arbres, souvent d'une autre classe d'âge ou d'une autre essence que l'étage dominant, formant une strate, nettement dominée, placée sous le couvert des étages dominants
Surface Terrière	La surface terrière est une grandeur liée à la densité de l'occupation de l'espace horizontal par les arbres. Elle est régulièrement utilisée pour déterminer l'intensité d'une éclaircie
<b>T</b>	
Tarif de cubage	Un tarif de cubage est une formule ou une expression mathématique qui fournit le volume des arbres en fonction de l'essence, du diamètre et de la hauteur. Il est utilisé pour évaluer la valeur marchande des bois et préparer la commercialisation
Triage	Un triage est un secteur géographique dont la gestion relève de la responsabilité du technicien forestier territorial



# Introduction générale

## **La mobilisation du bois, un enjeu pour l'avenir au centre de la stratégie de l'Office National des Forêts**

Les contraintes économiques auxquelles s'ajoutent les pressions écologiques liées au dérèglement climatique et à l'épuisement progressif des énergies fossiles imposent de repenser les modèles de production et de consommation dans les pays industrialisés. La croissance verte émerge progressivement comme une alternative capable de restaurer la croissance économique tout en « veillant à ce que les actifs naturels continuent de fournir les ressources et services environnementaux dont dépend notre bien-être » (OCDE, 2011, p.9). La France signataire de la Déclaration de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) sur la croissance verte en 2009 s'est engagée dans un processus de transition destinée à conjuguer performance économique et excellence environnementale.

C'est dans ce contexte que la filière forêt-bois a été identifiée comme secteur d'avenir. Elle offre des perspectives de développement économique et écologiquement soutenable. La séquestration du carbone par les écosystèmes forestiers et les produits bois contribue de façon significative à la lutte contre le réchauffement climatique. Le bois est ensuite une ressource abondante et renouvelable qui peut se substituer à des matériaux d'origine fossile notamment dans le secteur de la construction et de l'énergie. L'essor de la filière soulève alors deux enjeux principaux : mieux mobiliser et valoriser la ressource; développer les usages du bois comme matériau et source d'énergie.

L'Office National des Forêts (ONF), en tant que gestionnaire unique des forêts publiques appartenant à l'Etat et aux collectivités territoriales, joue un rôle clé dans le développement de la filière. Cet établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) créé en 1964 pour succéder à une administration pluricentenaire, les Eaux et Forêts, fournit 36 % du bois mis sur le marché (Sénat, 2015). Cette mobilisation est toutefois considérée comme insuffisante, compte tenu de l'accroissement biologique annuel des peuplements forestiers (Sénat, 2015 ; Assemblée nationale, 2015). Elle ne permet pas en outre de couvrir une partie des dépenses liées aux activités de l'Office qui s'enlève dans le déficit et croule sous les dettes (Dalle *et al.*, 2019).

Pour améliorer sa situation financière et accompagner l'essor d'une filière porteuse d'avenir, l'ONF s'est doté d'une nouvelle feuille de route pour la période 2016-2020 : le Contrat d'Objectifs et de Performance. Ce contrat conclu avec l'Etat et la Fédération des communes forestières (FNCoFor) fixe

six axes stratégiques prioritaires parmi lesquels « accroître la mobilisation du bois au bénéfice de la filière et de l'emploi (ONF, Contrat d'objectifs et de performance 2016-2020 de l'ONF [en ligne]). Cet axe tourné vers une logique de production se heurte toutefois à une vision patrimoniale de la gestion forestière héritée de l'administration des Eaux et Forêts (Boutefeu, 2008). Il déclenche une violente campagne de presse syndicale qui dénonce « un pillage de la forêt » (SNUPFEN Solidaires, 2016, p.4) au nom d'une rentabilité à court terme. Ce discours alarmiste largement relayé par les médias n'est pas nouveau. Il remonte à la création de l'ONF en 1964. La vocation productive du nouvel établissement instituée par le statut d'EPIC est perçue comme incompatible avec la gestion forestière relevant de l'intérêt général. Les conservateurs des Eaux et Forêts deviennent « des destructeurs de forêts » (Delaballe, 2016, p.174) et la forêt « une usine à rendement immédiat et surtout pas déficitaire, (et) dont l'Office a entrepris de tirer le plus d'argent possible » (Delaballe, 2016, p.176).

Le poids des traditions peut expliquer une intensité de prélèvements qui reste en deça de la productivité estimée des écosystèmes et des objectifs fixés dans les contrats d'objectifs (Cour des comptes, 2014). Ce constat invite à examiner la capacité de l'ONF à s'adapter pour répondre aux demandes d'un environnement changeant.

### **De la nécessité de changer : le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens des pratiques de martelage**

Dans un contexte mouvant, le changement apparaît comme une condition essentielle à la survie des organisations. Le changement organisationnel peut se définir comme un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations » (Guilhon, 1998, p.98). Il n'en reste pas moins un véritable défi managérial. Selon une étude menée par le cabinet MacKinsey en 2008, deux tiers des dirigeants interrogés (environ 3000) reconnaissent que les changements entrepris au cours des dernières années n'avaient pas permis d'améliorer de façon significative la performance de leur entreprise (Soparnot, 2013). Le taux d'échec (abandon du projet, coûts excessifs, échéanciers non respectés) se situe aujourd'hui dans une fourchette allant de 60 à 80% (Mazouz, 2017). Ces conclusions ont alimenté une abondante littérature en management stratégique qui a progressivement renouvelé son approche. Le changement n'est plus seulement vu comme « le résultat d'intentions initiales, mais également de stratégies émergentes susceptibles de modifier les objectifs de départ » (Autissier *et al.*, 2010, p.106).

Cette vision du changement comme processus émergent est largement défendue par le courant théorique de la stratégie comme pratique. Pour les tenants de ce courant, la « stratégie n'est pas quelque chose qu'une organisation possède mais quelque chose que ses membres font » (Seidl *et al.*,

2006, p.1). Elle est plus précisément définie comme une « activité située, socialement accomplie » qui se construit dans « les actions, les interactions, les négociations entre des acteurs multiples et les pratiques situées sur lesquelles ils s'appuient pour accomplir cette activité » (Jarzabkowski, 2005 citée par Jarzabkowski *et al.*, 2007, p.7-8).

Une telle conception de la stratégie implique de repenser la figure du stratège et le rôle des pratiques dans le processus stratégique. La figure du stratège a longtemps été dominée par celle des dirigeants, conformément à une vision de la stratégie comme un processus délibéré allant du haut vers le bas (Jarzabkowski *et al.*, 2007). La stratégie comme pratique invite à élargir cette catégorie d'acteurs à celle notamment des managers de proximité. Les managers de proximité sont définis comme des coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie (Floyd & Wooldridge, 1994, p.48 cités par Vogler & Rouzies, 2006). Situés au premier niveau d'encadrement, ils ont pendant longtemps été considérés comme une simple courroie de transmission chargée de transmettre et d'appliquer les directives (Balogun, 2003 ; Vogler & Rouzies, 2006). Les travaux du champ de la stratégie comme pratique les replacent au centre du processus stratégique en montrant leur contribution dans la conception, la formation et la mise en œuvre de la stratégie. Ces stratèges s'appuient sur des pratiques situées pour fabriquer la stratégie. Ces pratiques ne sont pas uniquement celles à caractère proprement stratégique comme la négociation et la programmation. Elles recouvrent toutes les activités sociales qui ont des conséquences sur les résultats, les orientations et la survie de l'organisation (Johnson *et al.*, 2003 ; Seild *et al.*, 2006 ; Jarzabkowski *et al.*, 2007).

Cette approche pratique de la stratégie suggère de considérer le changement à l'ONF de la façon suivante. La stratégie de mobilisation supplémentaire de bois est une activité sociale construite au quotidien par des acteurs multiples, au premier rang desquelles les managers de proximité. Ces managers de proximité contribuent à façonner la stratégie à travers deux types d'activités situées : celles proprement stratégiques comme la négociation des moyens et la programmation des activités ; celles opérationnelles qui influent sur les résultats stratégiques. Dans ce cadre, les pratiques de martelage peuvent constituer un point d'entrée possible pour expliquer et comprendre comment la stratégie de mobilisation du bois se forme et se concrétise sur le terrain. Le martelage est une opération collective qui consiste à désigner à coups de marteau ou traces de peinture les arbres qui seront coupés par les ouvriers forestiers. Cet acte technique est réalisé par des professionnels dûment formés et socialisés qui sont placés sous la responsabilité des managers de proximité. Il est un préalable qui conditionne les volumes de bois mis sur le marché. Les résultats stratégiques sont donc en partie tributaires de ce que font les managers de proximité pour orienter les pratiques de martelage vers une mobilisation supplémentaire du bois.

Si la perspective de la stratégie comme pratique invite à penser le rôle des managers de proximité et des pratiques de martelage dans la fabrique de la stratégie à l'ONF, elle n'apporte pas de clés de lecture pour expliquer ce qu'ils font et comment ils font pour orienter les pratiques de martelage vers une mobilisation supplémentaire du bois. Elle doit donc s'appuyer sur une « bonne théorie » (Golsorkhi *et al.*, 2015) qui permet d'appréhender ce que faire de la stratégie veut dire (Allard-Poesi, 2006). Les travaux qui ont exploré le rôle des managers de proximité en situation de changement ont généralement privilégié l'approche par le sensemaking et l'approche discursive (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

Dans cette étude, nous proposons d'articuler la perspective de la stratégie comme pratique avec la théorie du sensemaking (Weick, 1995) et du sensegiving (Gioia & Chittipeddi, 1991). Le sensemaking désigne le processus par lequel les individus attribuent collectivement du sens à des problèmes ou des événements perçus comme nouveaux, ambigus ou confusionnants (Maitlis & Christianson, 2014). Le sensegiving est quant à lui défini comme « un processus visant à influencer le sensemaking et la construction de sens des autres, à travers une redéfinition privilégiée de la réalité organisationnelle » (Gioia & Chittipeddi, 1991, p.442). Ces deux processus étroitement imbriqués (Gioia *et al.*, 1994) prennent place dans des « cycles de comportements interreliés », c'est-à-dire, dans les interactions communicatives. L'intérêt porté au rôle des managers de proximité dans la fabrique de la stratégie invite toutefois à privilégier la notion de sensegiving à celle de sensemaking. Selon une approche par le sensegiving, les managers proximité fabriquent la stratégie de l'ONF en influençant dans les interactions le sensemaking et la construction de sens des pratiques de martelage. C'est en interagissant qu'ils parviennent à accorder les interprétations et à coordonner les comportements vers une mobilisation supplémentaire de bois.

### **Vers des questions de recherche : le rôle de la matérialité dans le travail d'influence des pratiques de martelage**

Les travaux qui ont exploré le rôle des managers de proximité dans une approche par le sensegiving se sont principalement concentrés sur les activités discursives. Ils ont mis en évidence l'importance que jouent leur capacité à répondre à des exigences paradoxales (Balogun, 2003 ; Guilmot & Vas, 2012 ; Colin *et al.*, 2013), leurs connaissances tacites des codes socioculturels (Rouleau, 2005 ; Rouleau & Balogun, 2011) et leurs compétences discursives (Rouleau & Balogun, 2011 ; Teulier & Rouleau 2013) pour construire du sens et influencer. Ils ont ainsi permis d'acquérir une bonne compréhension des activités qui constituent le sensegiving (à quoi ressemble le sensegiving) et de leurs incidences sur l'organisation et ses membres (Maitlis & Lawrence, 2007).

Le travail d'influence des pratiques de martelage ne peut toutefois se réduire à des actes de langage ou des formes de discours. Les pratiques de martelage sont ontologiquement liées à des espaces forestiers. Ces espaces forestiers sont constitués d'un ensemble « d'objets naturels » qui renseignent et organisent le travail de marquage. Ils réveillent par ailleurs une multitude de sentiments subjectifs qui orientent « le coup de marteau ». Cette matérialité des espaces, des objets et des corps qui dit ou fait des choses (Giordano, 2015) contraint ce que peut dire ou faire les managers de proximité. Les activités discursives ne peuvent donc être appréhendées indépendamment de cette matérialité qui les conditionne. A défaut de pouvoir les examiner conjointement, nous privilégions ici l'analyse des effets de la matérialité sur le travail d'influence des pratiques de martelage. Cette étude permet ainsi d'éclairer un point encore obscur dans la littérature, celui des conditions qui favorisent et contraignent le sensegiving.

S'intéresser à la matérialité implique au préalable de la définir. Ashcraft et al. (2009) distinguent trois éléments constitutifs de la matérialité : les espaces; les objets; les corps. Les espaces (forestiers) sont proposés comme point d'entrée. Ils sont composés de trois dimensions étroitement imbriquées entre elles : la distance ; les frontières ; le mouvement (Weinfurtner & Seild, 2019). La recherche empirique ne peut néanmoins les explorer de façon conjointe. Weinfurtner et Seild (2019) préconisent de favoriser une voire deux dimensions. La distance qui sépare les différents espaces mais également les positions au sein d'un même espace apparaît la plus éloignée de notre question de définition. Elle est donc mise entre parenthèses au profit des frontières et du mouvement. Les frontières sont représentées par des éléments physiques, sociaux, symboliques et temporels. Ces éléments recouvrent différents aspects de la réalité sociale mais également matérielle avec des « objets naturels », des objets fabriqués voire des corps. Ils permettent de caractériser les dimensions qui structurent les espaces et les pratiques. Une approche par les frontières permet ainsi de se distinguer de la majorité des travaux qui se sont focalisés sur une dimension de la matérialité.

Ces frontières ont des effets contraignants sur les comportements des acteurs (Weinfurtner & Seild, 2019), c'est-à-dire, ce que font les acteurs sont fonction des frontières qui structurent les espaces ou les pratiques. Elles ne sont toutefois pas statiques ni figées mais se redéfinissent continuellement dans le quotidien des actions et des interactions. Ce mouvement peut être impulsé par les managers de proximité et appréhendé à travers le concept de travail sur les frontières. Le travail sur les frontières peut se définir comme « a purposeful individual and collective effort to influence the social, symbolic, material or temporal boundaries, demarcations and distinctions affecting groups, occupations and organizations » (Langley *et al.*, 2019, p.704). Le travail d'influence des managers de proximité consiste alors à travailler sur les frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles qui structurent les

pratiques de martelage. Ce travail d'influence nécessite des interactions. Nous supposons cependant que les interactions sont conditionnées par les frontières des pratiques. Si les frontières ont des effets contraignants sur les comportements des acteurs, alors leurs effets sur les interactions peuvent être considérés comme équivalents, c'est-à-dire, les frontières freinent les interactions ; les frontières favorisent les interactions. Dans ce cas, le travail d'influence des managers de proximité est fonction des frontières qui régulent les interactions. Cela conduit à examiner le changement à l'ONF à travers deux questions:

- **quels sont les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage ?**
- **comment les managers de proximité travaillent sur les frontières pour influencer les pratiques ?**

### **Une étude de cas ethnographique comme approche méthodologique**

La réalité que nous souhaitons expliquer est conçue comme un ensemble de significations partagées qui émergent dans les interactions pour donner du sens aux expériences vécues (Avenier, 2011 ; Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ce positionnement ontologique rattaché au paradigme constructiviste tel que conceptualisé par Guba et Lincoln implique de privilégier des méthodes qualitatives. Celles-ci permettent de se placer au plus près des acteurs et de saisir les constructions de sens impliquées dans la fabrique de la stratégie.

Dans la lignée des travaux qui ont exploré la fabrique de la stratégie dans une approche par le sensegiving, l'étude de cas ethnographique conjuguant observations de première main et entretiens approfondis a été privilégiée. Cette étude de cas a été réalisée dans le périmètre géographique de la nouvelle région du Grand Est. Le Grand Est est situé au quatrième rang des régions les plus boisées de France. Les forêts couvrant une superficie de 1.9 million d'hectares sont principalement publiques (60%) contrairement à celles des autres régions majoritairement privées (74%). Elles sont par ailleurs classées parmi les plus productives de France avec un volume de bois exploité estimé à 5 millions de m<sup>3</sup> par an (Site ONF, Dans le Grand Est : une filière bois de premier plan [en ligne]). Cette région axée sur la production de bois peut jouer un rôle central dans la mobilisation supplémentaire de bois au bénéfice de la filière et de l'emploi.

Les forêts publiques du Grand Est sont placées sous la responsabilité de la direction territoriale (DT) du Grand Est (ONF). La DT participe à l'élaboration des différentes stratégies nationales et les décline à l'échelle de la région. Elle s'appuie pour ce faire sur la compétence de plus de 2500 salariés répartis notamment dans 14 agences territoriales et 95 unités territoriales (UT). Les managers de proximité situés au premier niveau d'encadrement sont représentés par les Responsables d'Unité Territoriale



(RUT). Ces RUT rattachés hiérarchiquement à une agence territoriale coordonnent et pilotent une équipe de techniciens forestiers territoriaux. Ce sont ces techniciens forestiers qui réalisent les opérations de martelage dans les forêts appartenant à l'Etat et aux collectivités.

Le processus de collecte et d'analyse des données s'est organisé en deux phases distinctes : une enquête exploratoire en 2017 ; une enquête principale entre 2018 et 2019. La phase exploratoire s'est caractérisée par deux observations flottantes des pratiques de martelage et des entretiens semi-directifs auprès de 14 RUT exerçant dans la région du Grand Est. Les données recueillies représentant près de 40 heures d'enregistrement audio ont été intégralement retranscrites puis codées et analysées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative SONAL. Cette phase exploratoire a notamment permis d'identifier trois contextes d'interaction susceptibles d'être mobilisés par les RUT pour influencer les pratiques de martelage : les opérations mêmes de martelage, les réunions de l'Unité Territoriale (UT), les réunions du comité de direction de l'agence territoriale (CODIR).

La phase d'enquête principale s'est traduite par une immersion partielle de trois mois environ dans deux UT rattachées à une seule agence territoriale. Les données ont été recueillies suivant les méthodes de l'observation passive et de l'entretien semi-directif. Huit opérations de martelage ont été observées et 17 techniciens forestiers interrogés. Parallèlement, trois réunions d'UT et quatre réunions du CODIR ont été organisées et suivies. Des situations plus spécifiques proposées par les UT ou l'agence ont également été considérées à l'exemple des sorties techniques, de la vie quotidienne d'une UT et des journées de convivialité. A l'issue des observations, les deux RUT sélectionnés ont été interrogés selon une grille d'entretien semi-dirigée. L'ensemble des données recueillies représentant plus de 60 heures d'enregistrement ont été intégralement retranscrites et traités à l'aide du logiciel d'analyse qualitative Nvivo.

En somme, cette étude s'appuie sur le traitement et l'analyse de données recueillies sur une période de plus de deux ans, représentant 18 observations, 36 entretiens et une centaine d'heures d'enregistrement audio.

### **A propos de la structure**

Notre propos s'organise en trois parties. La première partie « L'Office National des Forêts au cœur des enjeux de la croissance verte » apporte un éclairage contextuel sur la question de la mobilisation du bois à l'Office.

Le **chapitre 1 « L'Office National des Forêts : contexte et enjeux »** montre les enjeux que représente la mobilisation du bois pour le développement de la filière bois et la santé financière de l'ONF. Ces enjeux expliquent la priorité donnée à la mobilisation supplémentaire de bois dans la nouvelle feuille de route de l'Office pour la période 2016-2020.

Cette feuille de route présentée dans le **chapitre 2 « Le centre opérationnel comme partie clé du changement »** se heurte toutefois à une vision patrimoniale de la gestion forestière héritée de l'administration des Eaux et Forêts. Elle est mise en œuvre par des professionnels relativement autonomes qui constituent la partie clé de l'Office. Ces professionnels s'appuient sur des qualifications standardisées pour produire du bois et marteler des arbres conformément aux attentes de la profession.

Une fois le cadre posé, la deuxième partie « Un cadre conceptuel pour sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique » se propose de détailler le parcours théorique qui a conduit à examiner le travail d'influence des managers de proximité à travers les concepts de frontières et de travail sur les frontières.

Le **chapitre 3 « Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique »** revient d'abord sur les principaux enseignements tirés de la stratégie comme pratique. Cette perspective nous amène à considérer les managers de proximité et les pratiques de martelage comme une porte d'entrée possible pour expliquer comment la stratégie de mobilisation du bois à l'ONF se forme et se concrétise sur le terrain. La théorie du sensemaking et du sensegiving est ensuite mobilisée pour expliquer ce que font et comment font les managers de proximité pour influencer les pratiques de martelage. La majorité des travaux ont mis en évidence l'importance des activités discursives. Celles-ci ne peuvent toutefois être appréhendées indépendamment de la matérialité des pratiques qui les conditionne.

Le **chapitre 4 « Sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique »** vise à proposer un cadre d'analyse permettant d'étudier les effets de la matérialité sur le travail d'influence des managers de proximité. Cela implique au préalable d'établir le statut ontologique de la matérialité. La matérialité qui devient sociomatérialité est ensuite définie à travers le concept de frontières. Ces frontières qui délimitent les pratiques ne sont pas figées mais évoluent dans le quotidien des actions et des interactions. Ce mouvement peut être impulsé par les managers de proximité et appréhendé à travers le concept de travail sur les frontières. Le cadre d'analyse proposé par Zietmsa et Lawrence (2010) offre la possibilité de relier frontières, pratiques et travail sur les frontières. Il ne permet pas en revanche de répondre

directement à nos questions de recherche. La dernière section s'attache donc à élargir le modèle de façon à l'adapter à notre objet d'étude.

La troisième partie « Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage : méthodologie et résultats » présente la méthodologie utilisée pour répondre aux questions de recherche et les résultats obtenus.

Le **chapitre 5 « L'étude de cas comme approche méthodologique »** discute d'abord les hypothèses et principes directeurs des cinq paradigmes épistémologiques fréquemment mobilisés en sciences de gestion. Cela permet de justifier notre inscription dans le paradigme constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln. C'est à partir de ce positionnement que découle notre orientation méthodologique vers l'étude de cas ethnographique. Cette étude de cas a été circonscrite à la région forestière la plus productive de France : le Grand Est. Dans un second temps, nous proposons d'explicitier le processus de collecte et d'analyse des données. Ce processus s'est organisé en deux phases, une enquête exploratoire et une enquête principale. Chaque phase s'est globalement déroulée en trois étapes : sélection des informateurs ; collecte de données ; codage et analyse.

Les résultats obtenus sont présentés dans le chapitre 6 et le chapitre 7. Le **chapitre 6 « Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage »** décrit d'abord les effets des frontières sur les pratiques de martelage. Ces effets permettent d'identifier les frontières génératrices de singularités susceptibles de nécessiter un travail sur les frontières. Nous montrons ensuite les effets des frontières sur les interactions de façon à identifier les freins et les leviers au travail d'influence des managers de proximité.

Le **chapitre 7 « Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale et de l'Agence Territoriale »** procède de la même démarche. Les frontières qui structurent les réunions d'UT et les réunions de l'agence territoriale ont d'abord été caractérisées. Elles apportent un éclairage différent sur le rôle des managers de proximité. Elles renseignent non pas sur ce qu'ils *doivent faire* mais sur ce qu'ils *font* ou *peuvent faire*. Les effets de ces frontières sur les interactions ont ensuite été examinés pour déterminer les possibilités d'influence des managers de proximité.

Le **chapitre 8 « Interprétation et mise en perspective des résultats »** se propose d'abord de synthétiser l'ensemble des résultats obtenus. Ces effets frontières nous permettent d'expliquer comment les managers de proximité travaillent sur les frontières pour influencer les pratiques de

martelage. De ces résultats découlent des contributions théoriques relatives à l'étude du sensegiving, des espaces et du sensemaking. Ils débouchent également sur des recommandations managériales visant à accroître les possibilités d'influence des managers de proximité et à favoriser la mobilisation du bois. Cette étude comporte enfin un certain nombre de limites qui sont également soulignées de façon à ouvrir de nouvelles perspectives de recherche.

Notre propos s'achève par une conclusion générale qui reprend et résume l'ensemble de la démonstration ainsi que les principaux enseignements et perspectives qu'elle ouvre.

**PREMIERE PARTIE. L'OFFICE NATIONAL DES FORÊTS  
AU CŒUR DES ENJEUX DE LA CROISSANCE VERTE**

<b>Introduction générale</b>
------------------------------

<b>Première partie : L'Office National des Forêts au cœur des enjeux de la croissance verte</b>
---

Chapitre 1 - L'Office National des Forêts : contexte et enjeux
--

Chapitre 2 - Le centre opérationnel comme partie clé du changement
--

<b>Deuxième partie : Un cadre conceptuel pour sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique</b>
---

Chapitre 3 - Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique
---

Chapitre 4 - Sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique
--

<b>Troisième partie : Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage : méthodologie et résultats</b>
---

Chapitre 5 - L'étude de cas comme approche méthodologique
---

Chapitre 6 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage
--

Chapitre 7 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale et de l'Agence Territoriale
---

Chapitre 8 - Interprétation et mise en perspective des résultats
--

<b>Conclusion générale</b>
----------------------------

# **Chapitre 1. L'Office National des Forêts : contexte et enjeux**

Dans un contexte d'incertitudes climatiques et énergétiques, la filière forêt bois est reconnue comme secteur d'avenir pour le développement d'une économie plus sobre en carbone. Elle est toutefois confrontée à de nombreux défis parmi lesquels une balance commerciale structurellement déficitaire et une mobilisation insuffisante de bois (section 1). L'ONF principal fournisseur de bois joue un rôle clef dans le développement de la filière. Il connaît cependant des difficultés majeures à concilier des enjeux à la fois économiques, sociaux et environnementaux (section 2).

### **Section 1. Mobiliser du bois autrement, un défi du programme national de la forêt et du bois**

En ce début du XXIème siècle, la France est confrontée à des contraintes économiques et écologiques liées à l'épuisement progressif des sources d'énergie fossiles et aux menaces du changement climatique. Dans ce contexte d'incertitudes, elle a engagé une transition vers un modèle de croissance qui conjugue performance économique et excellence environnementale. C'est dans ce cadre que la filière forêt bois a été identifiée comme un secteur d'avenir. Elle offre de nombreuses perspectives à la fois économiques, environnementales et sociales. En termes économiques, le matériau bois est une matière écologique et renouvelable valorisée dans de nombreux secteurs industriels à l'exemple de la construction, de l'énergie, de la production papier ou encore de la chimie. La filière représente près de 425 000 emplois et génère un chiffre d'affaire annuel de 60 milliards d'euros (Assemblée nationale, 2016). D'un point de vue environnemental, les forêts comptent parmi les principaux puits de carbone. Elles séquestrent annuellement 80 millions de tonnes de CO2 permettant ainsi de lutter directement contre le réchauffement climatique (Assemblée nationale, 2016). Outre ses fonctions de séquestration, elles constituent un important réservoir de biodiversité végétale et animale. Au niveau social, les forêts sont des espaces privilégiés de loisirs et de tourisme accueillant chaque année plus de 500 millions de visiteurs (Assemblée nationale, 2016). Malgré ces potentialités, la filière forêt bois reste en-deçà de ce qu'elle pourrait être. De nombreux déséquilibres persistent parmi lesquels une balance commerciale structurellement déficitaire et une mobilisation insuffisante de bois.

Le modèle économique sur lequel repose la filière forêt bois est comparable à celui des pays en développement. Elle exporte principalement vers la Chine des bois d'essences feuillues et importe des produits transformés à plus haute valeur ajoutée (Assemblée nationale, 2016). Les prix des produits manufacturés tendent cependant à s'accroître tandis que ceux des matières premières diminuent ou progressent plus lentement (Sénat, 2015). De surcroît, les forêts françaises composées en majorité de feuillus<sup>1</sup> (70% de la surface forestière nationale) ne produisent pas suffisamment de

---

<sup>1</sup> Les feuillus sont les arbres qui perdent leurs feuilles en automne. Ces feuilles sont généralement larges et contrairement aux résineux, elles sont rarement sous forme d'aiguilles ou d'écailles (ONF, Loisirs en forêt, Reconnaître les arbres : deux clés de détermination papier).



résineux<sup>2</sup> (30%) pour répondre aux besoins du secteur de la construction. Trois à quatre millions de mètres cubes de résineux sont donc importés par an en sus des produits manufacturés (Demolis *et al.*, 2015). La filière forêt bois contribue ainsi chaque année au déficit de la balance commerciale française à hauteur de six milliards d'euros (Sénat, 2015).

Le second déséquilibre évoqué dans l'arène politique est celui d'une mobilisation insuffisante de bois. Les forêts françaises occupent le quatrième rang européen avec un potentiel de 2.6 milliards de mètres cubes de bois répartis sur le tiers du territoire métropolitain. Ce volume de bois ne cesse de progresser depuis tout au moins les années 1980 avec un accroissement naturel estimé selon l'Inventaire Forestier National (IFN)<sup>3</sup> à une centaine de millions de mètres cubes par an (Assemblée nationale, 2015). Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette progression de la productivité. La plantation d'essences résineuses plus productives (notamment le douglas) dans la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle constitue une première explication. Ces peuplements installés entre les années 1950 et 1980 parviennent à un âge de production dit « maximal » (Pignard, 2000). Cette productivité est également liée à une intensification et à une évolution de la gestion dans certaines régions à l'exemple du massif aquitain avec le pin maritime. D'autres explications plus hypothétiques peuvent être avancées : le réchauffement climatique qui induit un allongement de la saison de végétation ; les effets fertilisants des dépôts atmosphériques et de l'augmentation de la concentration de gaz carbonique dans l'atmosphère (Pignard, 2000). Malgré cela, la récolte de bois tend à stagner avec un taux de prélèvement évalué à moins de 50% de la production biologique annuelle (Tableau 1).

Il convient toutefois de distinguer la mobilisation de bois dans les forêts publiques de celle des forêts privées. Bien que les forêts appartenant à l'Etat (9 % de forêts domaniales) et aux collectivités territoriales (17 % de forêts communales) ne représentent que 25% de la surface forestière nationale, elles fournissent 36% du bois commercialisé (Sénat, 2015). Les prélèvements dans les forêts privées sont plus faibles comparativement à la surface couverte (75% du couvert forestier). Ils sont freinés par le morcellement de la propriété privée avec 3.5 millions de propriétaires dont 2.4 millions détiennent moins d'un hectare (Assemblée nationale, 2015). Dans les deux cas cependant, la récolte est

---

<sup>2</sup> Les résineux également appelés conifères ont des feuilles sous forme d'aiguilles qu'ils conservent généralement toute l'année à l'exemple du sapin et de ses cousins (ONF, Loisirs en forêt, Reconnaître les arbres : deux clés de détermination papier).

<sup>3</sup> L'Inventaire Forestier National (IFN) est un établissement public chargé de l'inventaire permanent des ressources forestières nationales, indépendamment de toute question de propriété (article R. L.151.1 et L.151 .1 du code forestier). Il fusionne le 1<sup>er</sup> janvier 2012 avec l'institut géographique national (IGN) pour former l'institut national de l'information géographique et forestière (IGN) (IGN, Généralités – Qu'est-ce que l'inventaire forestier ? [en ligne]).

considérée comme insuffisante compte tenu de l'accroissement biologique annuel des peuplements forestiers (Sénat, 2015 ; Assemblée nationale, 2015).

**Tableau 1. Taux de récolte de bois rapporté à la production biologique (d'après le programme 149 Forêt du projet de loi de finances pour 2016, p.5)**

Récolte de bois rapportée à la production biologique							
(du point de vue du citoyen)							
	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP 2015	2015 Prévision actualisée	2016 Prévision	2017 Cible
Récolte de bois rapportée à la production biologique	%	42	45,8	46	47,4	48,8	53

Pour dynamiser et améliorer la compétitivité de la filière, le programme national de la forêt et du bois (PNFB) introduit par la loi d'Avenir pour l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt du 13 octobre 2014 fixe les objectifs prioritaires suivants (Programme National de la forêt et du bois 2016-2026 [en ligne]) :

- Mobiliser plus de bois pour atteindre un taux de prélèvement de 65% de la production biologique à l'horizon 2026 ;
- Assurer une gestion durable et multifonctionnelle, c'est-à-dire, respectueuse des fonctions économiques, environnementales et sociales des forêts ;
- Adapter les gestions sylvicoles pour atténuer les effets du changement climatique ;
- Mieux valoriser les bois disponibles en modernisant l'appareil industriel de première et de deuxième transformation;
- Adapter les sylvicultures pour répondre aux besoins de la filière en résineux.

Ces objectifs impliquent de faire évoluer les pratiques sylvicoles vers une gestion plus active des peuplements. Cela suppose entre autres d'augmenter la fréquence et l'intensité des prélèvements mais aussi d'exploiter les peuplements surcapitalisés, vieillissants ou peu accessibles (Cour des comptes, 2014).

L'ONF, en tant que gestionnaire unique des forêts publiques, joue un rôle clef dans le développement de cette filière d'avenir. Il connaît cependant des difficultés majeures à répondre au défi d'une performance à la fois économique, environnementale et sociale.

## Section 2. L'Office National des Forêts, un acteur majeur de la filière en difficulté

L'ONF est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) créé en 1964 pour succéder à une administration pluricentenaire, les Eaux et Forêts. Placé sous la double tutelle du ministère de l'agriculture et de l'alimentation et celui de la transition écologique et solidaire, il est chargé de la mise en œuvre du régime forestier<sup>4</sup> dans les forêts publiques appartenant à l'Etat (forêts domaniales) et aux collectivités territoriales (forêts communales). Ses missions consistent plus précisément à :

- Approvisionner la filière bois ;
- Adapter et préserver les forêts face au changement climatique ;
- Préserver la biodiversité ;
- Satisfaire les attentes récréatives du public.

Ces missions se déclinent en différents types d'activités : des activités économiques de production et de commercialisation de bois ; des activités d'intérêt public (préservation de la biodiversité, accueil du public, prévention des risques, etc.) ; des activités concurrentielles pour le compte des collectivités territoriales, des entreprises et des particuliers (réalisation de travaux, études et conseil, etc.).

Comme l'exige le statut d'EPIC, ces différents types d'activités doivent permettre d'atteindre une autonomie financière. Les recettes issues de la vente des bois (activités économiques), les versements de l'Etat et des collectivités au titre de la gestion des forêts publiques (activités d'intérêt public) et les revenus issus d'activités annexes (activités concurrentielles) sont supposées couvrir l'ensemble des dépenses engendrées par les activités de l'Office. Si l'équilibre global a été atteint dans les années 1980-1990 dans un contexte de hausse des prix du bois consécutive aux chocs pétroliers de 1973 et de 1979, il apparaît aujourd'hui profondément déstabilisé (Dalle *et al.*, 2019). L'ONF connaît un déficit récurrent depuis les années 2000 et ce, malgré les réorganisations successives. Le niveau d'emprunt à court terme a atteint plusieurs fois la somme de 400 millions d'euros pour pouvoir fonctionner. Sans les interventions de l'Etat, à l'exemple de l'exercice 2012, l'Office n'aurait pas été en mesure de rémunérer ses agents (Cour des comptes, 2014 ; Sénat, 2015). Plusieurs facteurs combinés expliquent cette situation : la volatilité des prix du bois ; une mobilisation insuffisante de bois, la réduction des subventions de l'Etat, la progression des charges de personnel.

---

<sup>4</sup> Le régime forestier désigne l'ensemble des règles de gestion définies par le Code forestier. Il conjugue des objectifs de gestion, d'exploitation et de protection. Il apporte la garantie d'une gestion forestière durable et multifonctionnelle (Némoz-Rajot, 1998).

La volatilité des prix du bois d'abord entraîne une forte instabilité des recettes. Elle est notamment liée aux aléas climatiques et sanitaires (chablis<sup>5</sup>, dépérissements, insectes et champignons ravageurs, difficultés de régénération<sup>6</sup> de certains peuplements), aux évolutions du marché international (offres des pays nordiques ou canadiens, demande chinoise, nouveaux acteurs émergents sur le marché de la pâte et de la trituration) et aux évolutions de la demande (disparition de la demande de merisier pour la construction de meubles par exemple). La tendance globale sur le long terme est toutefois à la réduction du prix de vente des bois sur le marché (Dalle *et al.*, 2019).

La mobilisation du bois est par ailleurs considérée comme insuffisante compte tenu de l'accroissement biologique annuel des peuplements forestiers (Sénat, 2015, Assemblée nationale, 2015). Les objectifs fixés en termes de volume dans les contrats d'objectifs et de performance ne sont globalement pas atteints (Cour des comptes, 2014). Ce volume devait être obtenu par la dynamisation de la sylviculture (adaptation au changement climatique, forêts moins denses, espèces à croissance plus rapide, rajeunissement des peuplements, etc.) et l'exploitation raisonnée de peuplements sous-exploités (Cour des comptes, 2014). Malgré l'incertitude des cours liée à la crise économique, l'ONF « ne se consacre pas suffisamment à la mobilisation de la ressource bois » (Sénat, 2015, p.24).

La situation financière de l'Office est également fragilisée par la réduction des subventions de l'Etat qui représentent le deuxième poste de recettes après la vente de bois. Les principales subventions ont fortement fluctué avec un point haut à 187 millions d'euros en 2014 et un point bas de 140 millions d'euros en 2017, soit une variation de 47 millions d'euros en quatre ans (Dalle *et al.*, 2019).

Si les recettes sont fluctuantes et globalement orientées à la baisse, les dépenses de personnel connaissent en revanche une hausse continue. La réduction de 10% des effectifs sur la période 2008-2018<sup>7</sup> n'a pas permis de compenser les charges liées à la masse salariale (Dalle *et al.*, 2019). La progression de la masse salariale s'explique d'abord par une forte augmentation du taux de contribution employeur pour les pensions civiles des personnels fonctionnaires. Le taux est passé de 33.3% du traitement brut en 2006 à 74.6% en 2013 (Dalle *et al.*, 2019). Le montant de ces charges a conduit l'ONF à réduire le recrutement de fonctionnaires au profit de contractuels de la fonction

---

<sup>5</sup> Un chablis est un arbre ou un groupe d'arbres déracinés ou rompus sous l'effet d'événements climatiques ou de l'âge (Office québécois de la langue française, Fiche terminologique [en ligne]).

<sup>6</sup> La régénération naturelle utilise le cycle naturel de reproduction des peuplements en place. Elle correspond à l'ensemble des interventions de renouvellement d'un peuplement forestier par semences issues des arbres sur pied. Les semis se développent à partir des graines provenant de ces arbres (arbres semenciers) qui sont progressivement enlevés (ONF, travaux forestiers – Régénération naturelle).

<sup>7</sup> Les effectifs de l'ONF sont passés de 12 588 ETPT (équivalent temps plein travaillé) en 1990 à 9 038 ETPT en 2018 (Dalle *et al.*, 2019).

publique et de salariés de droit privé<sup>8</sup>. Les dépenses de personnel ont ensuite été alourdies par les diverses valorisations statutaires qui ont été proposées en contre partie de la réduction des effectifs. Les coûts de ces mesures ont cependant fini par absorber les gains réalisés par la diminution du personnel.

Malgré les « mesures de redressement » qui se succèdent au moins depuis les années 2000, l'ONF est confronté à d'importantes difficultés financières avec un déficit structurel chronique et une dette considérable. Pour améliorer sa situation et accompagner l'essor d'une filière porteuse d'avenir, l'ONF doit notamment parvenir à mobiliser près de 9 000 agents autour d'un projet commun, celui du Contrat d'Objectifs et de performance (COP) 2016-2020. Ce contrat pluriannuel passé entre l'Etat et l'ONF est axé sur une logique de résultats (productivité et rentabilité). Il se heurte toutefois au poids des habitudes et des traditions héritées de l'ancienne administration des Eaux et des Forêts.

---

<sup>8</sup> Avec la dégradation des comptes en 2017, la part des salariés a été augmentée de 30 à 70% des recrutements. En 2018, l'objectif a été fixé à 100% des recrutements (Dalle *et al.*, 2019).



<b>Introduction générale</b>
------------------------------

<b>Première partie : L'Office National des Forêts au cœur des enjeux de la croissance verte</b>
---

Chapitre 1 - L'Office National des Forêts : contexte et enjeux
--

Chapitre 2 - Le centre opérationnel comme partie clé du changement
--

<b>Deuxième partie : Un cadre conceptuel pour sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique</b>
---

Chapitre 3 - Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique
---

Chapitre 4 - Sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique
--

<b>Troisième partie : Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage : méthodologie et résultats</b>
---

Chapitre 5 - L'étude de cas comme approche méthodologique
---

Chapitre 6 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage
--

Chapitre 7 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale et de l'Agence Territoriale
---

Chapitre 8 - Interprétation et mise en perspective des résultats
--

<b>Conclusion générale</b>
----------------------------

## **Chapitre 2. Le centre opérationnel comme partie clé du changement**



Une nouvelle feuille de route a été conclue entre l'Etat et l'ONF pour la période 2016-2020 : le contrat d'objectifs et de performance (COP). Ce contrat établit six axes prioritaires parmi lesquels accroître la mobilisation du bois au bénéfice de la filière et de l'emploi. Cet axe stratégique tourné vers une logique de productivité se heurte toutefois à une vision patrimoniale de la gestion forestière héritée de l'administration des Eaux et des Forêts (Section 1.). Il est mis en œuvre par les professionnels du centre opérationnel qui constituent la partie clé de l'Office. Ces opérateurs dûment formés et socialisés produisent du bois et des services associés conformément aux standards de la profession. Ces standards s'appliquent à des situations prédéterminées, au premier rang desquelles figure le martelage (Section 2.).

## **Section 1. Une stratégie axée sur la mobilisation du bois qui se heurte à un certain conservatisme**

### ***1.1 Accroître la mobilisation du bois comme axe stratégique prioritaire***

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) est un contrat pluriannuel conclu entre l'Etat, l'ONF et la Fédération des communes forestières<sup>9</sup> (FNCoFor). Conformément à l'article L.221-3 du code forestier, il fixe la stratégie à moyen terme de l'établissement ainsi que les obligations de nature commerciale et managériale (Dalle *et al.*, 2019). Le COP 2016-2020 signé le 7 mars 2016 établit six axes stratégiques prioritaires (ONF, Contrat d'objectifs et de performance 2016-2020 de l'ONF [en ligne]) :

1. Accroître la mobilisation du bois au bénéfice de la filière et de l'emploi ;
2. Relever le défi du changement climatique et de la préservation de la biodiversité ;
3. Mieux répondre aux attentes spécifiques de l'état et des citoyens ;
4. Adapter la gestion de l'ONF aux spécificités des départements d'outre-mer (DOM) ;
5. Stabiliser les effectifs et accompagner les évolutions de l'établissement par une gestion dynamique des ressources humaines ;
6. Améliorer la durabilité du modèle ONF et consolider son équilibre financier.

L'enjeu que représente la mobilisation du bois pour la santé de l'ONF mais également pour l'avenir de la filière nous incite à examiner plus particulièrement l'axe 1 du COP 2016-2020. Cet axe se décline selon les objectifs suivants:

---

<sup>9</sup> La FNCOFOR est cosignataire du contrat depuis le COP 2011-2015 (Dalle *et al.*, 2019).

**Tableau 2. Les objectifs de mobilisation du bois fixés dans le COP 2016-2020 de l'ONF (d'après ONF, Contrat d'objectifs et de performance 2016-2020 de l'ONF [en ligne])**

<b>Forêts domaniales</b>	<b>Forêts des collectivités territoriales</b>
Faire progresser les surfaces dotées d'un plan de gestion et simplifier les plans d'aménagement <sup>10</sup> dans les massifs forestiers d'une superficie inférieure à 200 hectares	Faire progresser les surfaces dotées d'un plan de gestion à 98% en 2020 contre 90% en 2014 et simplifier les plans d'aménagement dans les massifs forestiers d'une superficie inférieure à 200 hectares
Maintenir la certification PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification schemes) <sup>11</sup> et expérimenter la certification FSC (Forest Stewardship Council) <sup>12</sup>	Maintenir la certification PEFC et expérimenter la certification FSC
Approvisionner la filière en bois énergie <sup>13</sup>	Approvisionner la filière en bois énergie
Mettre en vente 6.5 Mm3 de bois sur pied <sup>14</sup> en 2020 contre 6.3 Mm3 en 2016 assurant ainsi une récolte conforme aux aménagements forestiers et aux guides de sylviculture	Mettre en vente 8.5 Mm3 de bois en 2020 contre 7.7 Mm3 en 2014
Développer la production de bois façonnés <sup>15</sup> dans l'objectif d'atteindre 50% des volumes commercialisés essentiellement par contrats d'approvisionnement en 2020	Développer la production de bois façonnés pour atteindre 30% des volumes commercialisés essentiellement par contrats d'approvisionnement en 2020
Terminer en 2020 la cession de bois à la mesure aux particuliers au profit des cessions en bloc	Terminer en 2020 la cession de bois à la mesure aux particuliers au profit des cessions en bloc
Enrichir les stations de feuillus pauvres et dégradés en résineux	Proposer un programme triennal des coupes pour les forêts de moins de 200 hectares en particulier de manière à rendre visible les volumes mobilisables à court terme
Intégrer dans le choix des itinéraires sylvicoles des essences potentiellement adaptées au changement climatique	Augmenter la taille des unités de gestion en incitant les collectivités locales au regroupement

<sup>10</sup> L'aménagement forestier est un document de gestion qui détermine les objectifs à poursuivre et les interventions souhaitables (coupes, travaux, etc.) sur une durée de 10 à 25 ans (Dubourdiou, 1997 cité par Boutefeu, 2005).

<sup>11</sup> PEFC est une certification privée qui atteste de la gestion durable de la forêt et du respect de ses fonctions environnementales, sociales et économiques.

<sup>12</sup> FSC est un label environnemental qui assure aux consommateurs que leurs produits en bois proviennent de forêts gérées de façon durable.

<sup>13</sup> Le bois énergie consiste à utiliser le bois comme combustible pour produire de la chaleur, de l'électricité ou du biocarburant.

<sup>14</sup> Les bois sur pied sont des arbres désignés par les agents de l'ONF qui sont ensuite exploités et enlevés par les acheteurs.

<sup>15</sup> Les bois façonnés sont exploités, transportés et mis à disposition des acheteurs par les agents de l'ONF.

## **1.2 Un axe stratégique qui réveille de vieilles controverses**

L'objectif d'accroître la mise en vente de bois dans les forêts domaniales et communales suscite néanmoins de vives inquiétudes quant à une gestion forestière dominée par une logique de rentabilité. Il déclenche une violente campagne de presse syndicale. Les publications du SNUPFEN Solidaires (Syndicat National Unifié des Personnels des Forêts et de l'Espace Naturel), premier syndicat représentatif du personnel<sup>16</sup>, peuvent être citées à titre d'exemple. Se présentant comme un ardent défenseur de l'environnement (SNUPFEN Solidaires, 2015), il dénonce un « pillage » organisé :

« Stop au pillage de la forêt !

Il est grand temps, urgent de se rendre à l'évidence, nous pillons la forêt. Nous avons tous notre part de responsabilité ! Nous baissons les bras tout en essayant de nous convaincre du bienfait de nos actions. Plus grave encore nous sommes programmés pour réaliser ces actions !  
(...)

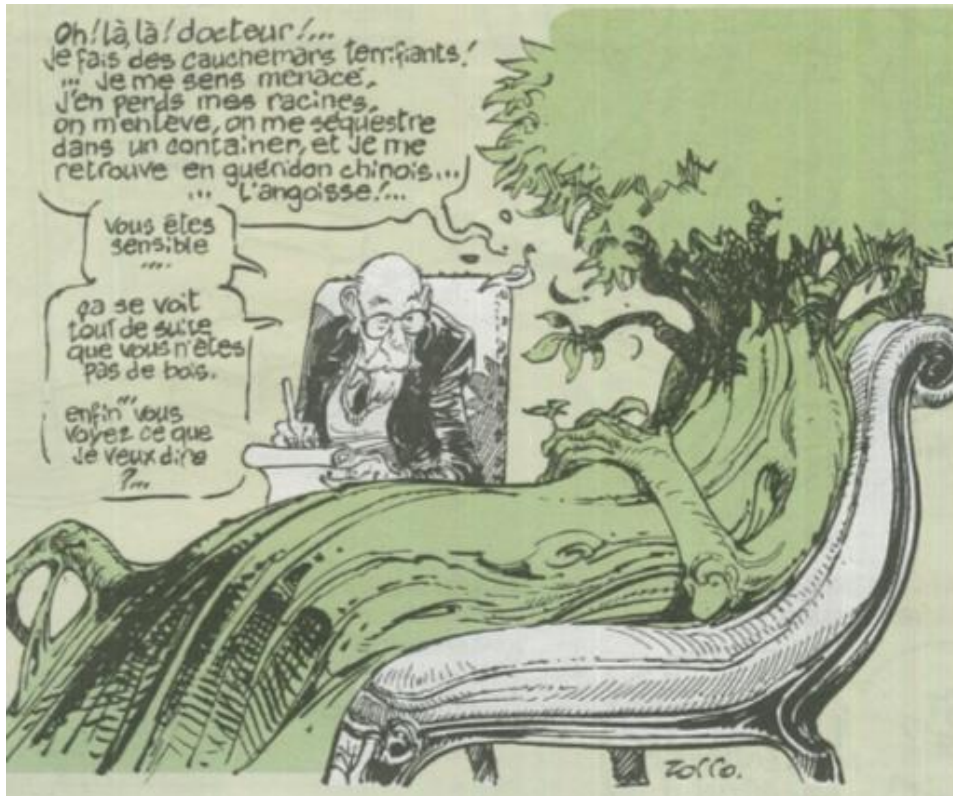
Ouvrons les yeux, regardons nos peuplements ! Combien de temps pouvons-nous tenir à ce rythme de prélèvement ? Que reste-t-il au bout d'un ou deux passages dans certaines éclaircies ! Tout est chiffré, cartographié dans le seul but de prélever.

Nous sommes en permanence en train de nous servir, de récolter ! C'est la fuite en avant ! Redonnons à la forêt le temps tout simplement de pousser, de réagir à nos interventions, de se reposer, de se régénérer ! » (SNUPFEN Solidaires, 2016, p.4)

Ce discours alarmiste est largement relayé par les médias. Voici quelques exemples, loin d'être exhaustifs. Le journal satirique Charlie Hebdo propose le 14 février 2018 un scoop : « Attention les arbres sont dangereux » et poursuit : « Hilarant et totalement flipant. Deux membres de la noblesse d'Etat racontent comment il faut enfiler la société française pour lui faire accepter des coupes de bois massives dans les forêts. Nos maîtres ont peur, après l'apparition du « bien-être animal », du « bien-être végétal » (Charlie Hebdo, 2018, p.4). France culture dans « De causes à effets, le magazine de l'environnement » du 21 avril 2019 évoque « l'ultra productivisme, la surexploitation, une mécanisation ravageuse, la quête de rentabilité au mépris des besoins de la nature » et s'interroge « Alors que nos sociétés se gargarisent de "sylvothérapie", que les ventes de livres vantant les bienfaits des arbres et leurs secrets explosent, aurions-nous finalement totalement rompu nos liens avec les bois ? Nos forêts françaises, ne sont-elles devenues que des gisements à exploiter ? Les technocrates, ont-ils remplacé les bûcherons ? » (France Culture, 2019 [en ligne]).

---

<sup>16</sup> Suite aux élections professionnelles de décembre 2018, le SNUPFEN représente environ 44 % du personnel de l'ONF. Il devance largement les quatre autres syndicats : EFA-CGC (17%) ; FO (14%) ; UNSA (13%) ; CGT (12%) (Dalle *et al.*, 2019).



Charlie Hebdo, 2018

Ces préoccupations ne sont pas nouvelles. Elles ont déjà été exprimées lors des débats parlementaires pour la création de l'Office en novembre 1964 (Delaballe, 2016). L'opposition rassemblée autour de René Pleven<sup>17</sup> dénonce la substitution d'une administration pluri-centenaire, les Eaux et Forêts, orientée vers l'intérêt général à un établissement public à caractère industriel et commercial dominé par la recherche du profit :

« La notion de rendement industriel et commercial doit s'effacer devant l'intérêt général qui est de préserver ou de rétablir un équilibre de la nature constamment menacé par l'homme (...). L'Office sera une usine à bois alors que les Eaux et Forêts remplissent et doivent d'abord remplir des missions de service public. La distribution du capital forestier et de son revenu est difficile et l'Office peut faire prévaloir le court terme sur le long terme, user le capital pour avoir plus de revenus (Pleven cité par Buttoud, 1983 cité par Boutefeu, 2008, p.695)

Bien que cette ancienne administration créée par Philippe le Bel en 1291 soit tournée vers l'intérêt général, elle reste marquée par un certain conservatisme dans la gestion des forêts publiques (Boutefeu, 2008). Ce conservatisme prend sa source dans la France du XIX<sup>ème</sup> siècle. L'enjeu consistait

<sup>17</sup> René Pleven (1901-1993) est une personnalité politique particulièrement influente sous la IV<sup>ème</sup> République qui éprouvait un attachement profond à la forêt et aux forestiers (Delaballe, 2016).

alors à protéger les forêts contre les nécessités paysannes et à répondre aux besoins industriels (mines, forges, chantiers navals) et financiers de l'Etat (Bouleau *et al.*, 2016). Dans un contexte de modernisation de l'économie d'après-guerre (1950-1973), cette administration conservatrice apparaît cependant sous-productive, excessivement formaliste et insuffisamment dotée :

« Les besoins européens en bois ne sont satisfaits. Les quatre millions d'hectares de forêts soumises qui devraient constituer un secteur pilote sont insuffisamment productifs. La responsabilité de cette insuffisance est due aux structures actuelles, servitudes administratives, inadaptation des règles budgétaires et comptables, insuffisance des crédits. Le remède, c'est la création d'un établissement industriel et commercial » (Delaballe, 2016, p.24)

Le caractère industriel et commercial du nouvel établissement vise à introduire une rupture en promouvant une logique de productivité et de rentabilité. Comme le souligne Delaballe, collaborateur de Pisani et premier directeur général de l'ONF (1965-1974), il y avait « quelque chose de symbolique dans l'expression la plus libre, la plus autonome, la plus conquérante, la plus éloignée du point de départ – c'est-à-dire cette administration des Eaux et des Forêts, sinon routinière et formaliste, mais certainement traditionaliste et conservatrice – il n'y avait rien qui s'en éloignait plus que ces mots magiques « industriel et commercial » » (Delaballe, 2016, p.19).

Cette vocation productive qui implique une intensification des prélèvements doit toutefois rester conforme aux principes fondamentaux de la politique forestière, au premier rang desquels la gestion durable et la multifonctionnalité des forêts. L'ONF tente ainsi, dès sa création, de concilier ce qui peut être perçu comme des injonctions paradoxales, c'est-à-dire, des obligations contradictoires qui ne peuvent être satisfaites sans désobéir à l'une d'entre elles (Giordano, 2009). Cela peut éventuellement expliquer les campagnes de presse alarmistes que subit l'Office depuis 1969. Dans le n°23 de l'hebdomadaire « Courrier de la Nature » paru en 1972 par exemple, l'ONF est accusé d'une « formidable guerre d'extermination jamais entreprise » contre les forêts françaises et que « quelques années suffiront pour anéantir sans retour l'œuvre magistrale réalisée au cours des siècles par la nature » (Delaballe, 2016, p.157). Le politique Hebdo du 20 novembre 1972 pose la question « A quoi sert la forêt » et répond prestement « Dans la 5<sup>ème</sup> république, la forêt a une fonction simple et importante, elle sert à faire du pognon » (Delaballe, 2016, p.176). Aujourd'hui encore, le discours médiatique est distillé à l'identique.

Bien que les enjeux actuels soient relativement différents, cette stratégie de mobilisation accrue du bois s'inscrit dans la continuité d'un processus de réforme engagé dès 1964 avec la création de l'Office.

Elle véhicule une culture de la performance axée sur la productivité et la recherche de résultats qui fait l'objet d'une adoption progressive, malgré les controverses et le poids des traditions (Sénat, 2020). Elle se déploie de façon décentralisée dans une structure bureaucratique de type professionnel et se concrétise à travers de multiples activités, parmi lesquelles les pratiques de martelage.

## **Section 2. Le rôle clé du centre opérationnel dans la réalisation des objectifs stratégiques**

### ***2.1 Le rôle central des professionnels dans la gestion et la production de bois***

Pour mieux saisir le processus de mise en œuvre de la stratégie de mobilisation accrue du bois, un détour sur la configuration structurelle de l'ONF s'impose. L'Office est une organisation bureaucratique de type professionnel. Une bureaucratie professionnelle est une structure décentralisée qui s'appuie sur les compétences et le savoir-faire du centre opérationnel pour produire des biens ou des services standardisés. Ce centre opérationnel est constitué de professionnels dûment formés et socialisés qui disposent d'une relative autonomie dans l'exercice de leur fonction. La coordination du travail repose alors sur la standardisation des qualifications : « chacun sait ce qu'il peut attendre des autres parce qu'il l'a appris » (Mintzberg, 1982, p.310). Cette standardisation des qualifications s'obtient par la formation initiale mais également par un processus de socialisation et d'apprentissage des normes et des standards de la profession (Mintzberg, 1982). Le centre opérationnel de l'ONF est composé de 50 agences territoriales, 10 agences spécialisées dans la réalisation de travaux et d'études et de 320 Unités Territoriales (UT) réparties sur l'ensemble du territoire métropolitain<sup>18</sup> (ONF, instruction n°INS-16-P-6, 2016) (Figure 1 ; Figure 2).

Les agences territoriales sont chargées de la mise en œuvre des orientations stratégiques sur le terrain.

Elles exercent plus précisément les missions suivantes :

- négocier les feuilles de route des unités opérationnelles (UT et agence études et travaux) ;
- arbitrer les objectifs et les moyens ;
- coordonner et suivre les activités de gestion et de production ;
- assurer le management du personnel, notamment le comité de direction (CODIR) ;
- représenter et promouvoir les intérêts de l'ONF et des partenaires auprès des instances de concertation institutionnelles ou administratives.

---

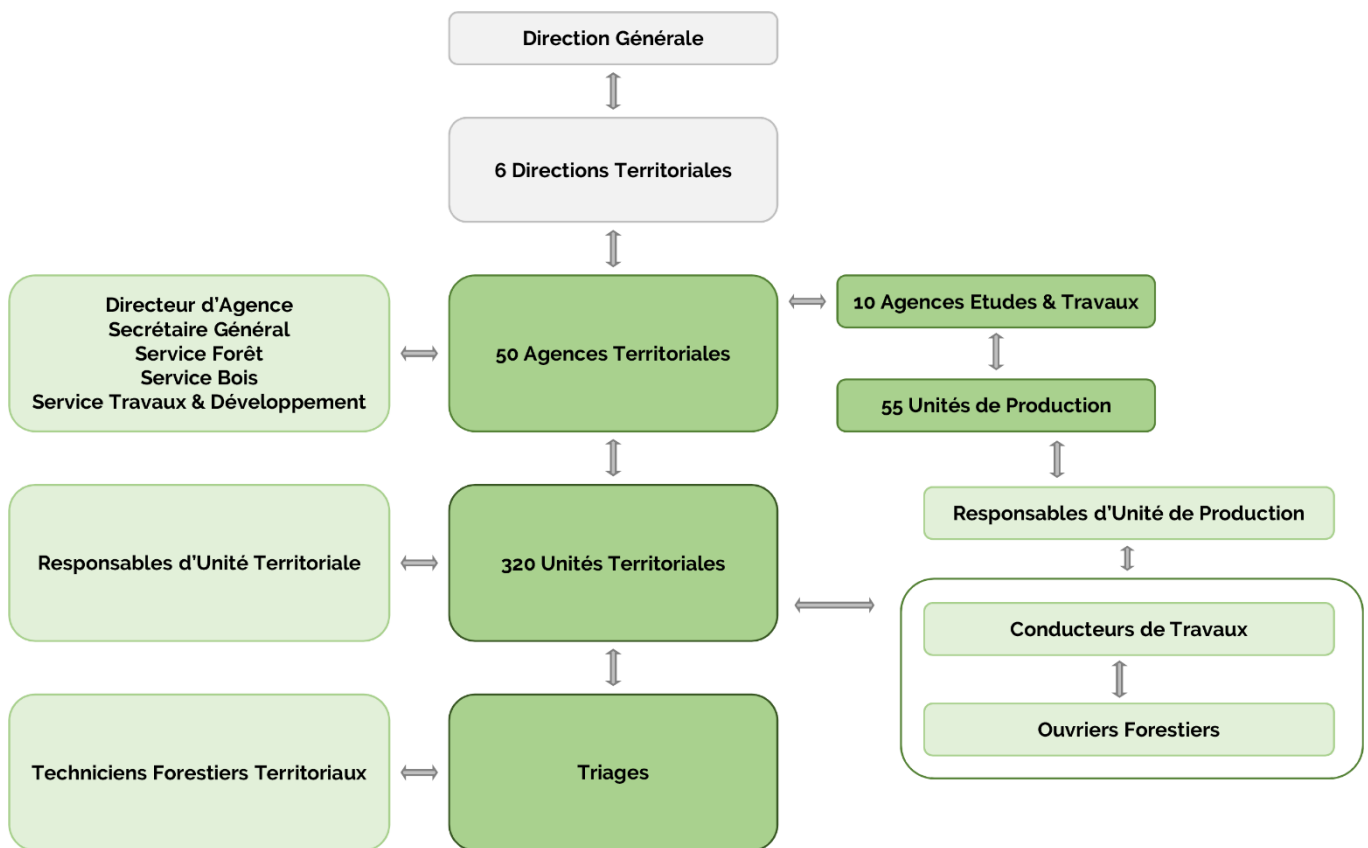
<sup>18</sup> L'ONF dispose également d'une agence territoriale à Mayotte et d'une agence travaux à l'Île de la Réunion. Les agences spécialisées (4) dans la mise en œuvre des missions d'intérêt général en matière de « Restauration des Terrains en Montagne » (RTM) et de « Défense des Forêts Contre les Incendies » (DFCI) ne sont pas ici présentées dans la mesure où elles n'interviennent pas dans le phénomène étudié.

Chaque agence territoriale est généralement composée d'un directeur d'agence, d'un secrétaire général en charge des affaires financières et des ressources humaines et de trois services fonctionnels : un service forêt ; un service bois ; un service travaux et développement (ONF, instruction n°INS-16-P-6, 2016).

**Figure 1. Répartition géographique de l'ONF (d'après ONF, Nos enjeux, nos valeurs, nos missions [en ligne])**



**Figure 2. Organisation simplifiée de l'ONF**



Les agences travaux et études exécutent les commandes passées par les agences territoriales. Elles réalisent pour leur propre compte (forêts domaniales) ou celui d'un tiers (collectivités territoriales et clients privés) des travaux sylvicoles et d'exploitation forestière nécessaires au renouvellement des peuplements et à la commercialisation des bois (ONF, Travaux forestiers –Création et entretien de cloisonnement d'exploitation [en ligne]). Elles s'appuient sur 55 unités de production placées sous l'autorité de responsables d'Unité de Production qui animent et pilotent une équipe de conducteurs de travaux. Ces conducteurs de travaux jouent un rôle d'interface entre les UT qui prescrivent les travaux et les ouvriers forestiers qui les accomplissent.

Les UT constituent l'élément de base du maillage territorial de l'ONF. Elles sont chargées de l'application et du suivi du régime forestier dans les forêts appartenant à l'Etat et aux collectivités territoriales. Leurs missions sont entre autres les suivantes :

- proposer un programme des coupes ;
- désigner les arbres qui seront abattus par les ouvriers forestiers (martelage) et surveiller leur exploitation ;
- estimer les lots mis en vente ;



- élaborer un programme de travaux et suivre leur exécution ;
- représenter l'ONF auprès des élus, des acteurs locaux et des exploitants forestiers ;
- participer à l'élaboration des aménagements forestiers ;
- accueillir le public.

Les UT sont composées de Techniciens Forestiers Territoriaux (TFT) répartis dans des secteurs forestiers appelés « triages » dont la gestion relève de leur responsabilité. Ces techniciens forestiers sont placés sous l'autorité d'un Responsable d'Unité Territoriale (RUT) chargé de piloter les missions de l'UT conformément aux orientations générales de l'Office et à la feuille de route de l'UT définie avec le directeur d'agence (ONF, note de service n°NDS-12-T-338, 2012). Il remplit plus précisément les fonctions suivantes :

- coordonner et suivre les activités de gestion et de production ;
- assurer le management des agents de l'UT ;
- valider les propositions techniques des agents dans la cadre de la mise en œuvre des aménagements forestiers ;
- proposer des animations techniques ;
- représenter et promouvoir l'ONF auprès des élus et des autres partenaires (services de l'Etat, collectivités, partenaires commerciaux et autres).

Ce centre opérationnel constitué de 50 agences territoriales, 10 agences travaux et études et de 320 UT constitue la partie clé de l'organisation. Il produit un ensemble de biens et de services qui sont la raison d'être de l'Office. La structure administrative représentée par la direction générale et les six directions territoriales<sup>19</sup> assure les fonctions de pilotage et de soutien. La direction générale conçoit, pilote et évalue la politique globale de l'établissement. Les directions territoriales participent à l'élaboration des différentes stratégies nationales et les déclinent à l'échelle de leur périmètre géographique. Cela implique notamment de coordonner, de suivre et d'évaluer l'ensemble des activités réalisées par les agences territoriales et les agences spécialisées placées sous leur autorité (ONF, note de service n°NDS-12-T-338, 2012). La structure de l'Office repose donc sur deux hiérarchies parallèles, l'une pour les fonctions de pilotage et de soutien allant du haut vers le bas, l'autre par les professionnels du centre opérationnel allant du bas vers le haut (Mintzberg, 1982).

---

<sup>19</sup> L'ONF s'appuie également sur cinq directions régionales hors métropole : la Corse ; la Guadeloupe ; la Guyane ; La Réunion (y compris Mayotte) ; la Martinique (ONF, instruction n°INS-16-P-6, 2016)

Dans cette configuration, la stratégie de mobilisation accrue du bois est définie par la structure administrative et mise en œuvre par des professionnels relativement autonomes. Ces professionnels jouent un rôle clé dans la détermination des résultats de l'Office. Ils s'appuient sur un ensemble organisé de savoir-faire et de compétences pour produire du bois conformément aux attentes de la structure. La standardisation des qualifications permet la coordination nécessaire à la réalisation des objectifs. Elle s'applique à des situations diversifiées et prédéterminées, au premier rang desquelles figure le martelage. Le martelage est proposé comme point d'entrée pour expliquer comment la stratégie de mobilisation supplémentaire de bois est mise en œuvre par les professionnels du centre opérationnel.

## **2.2 Le martelage comme opération de gestion et de production de bois**

Le martelage est une opération collective réalisée par les professionnels de l'UT : les techniciens forestiers territoriaux et le RUT. Il consiste à désigner à coups de marteau ou traces de peinture les arbres qui seront coupés (ou laissés sur pied) par les ouvriers forestiers. L'objectif poursuivi est double :

- renouveler ou améliorer la qualité du peuplement forestier ;
- répondre aux besoins d'approvisionnement de l'industrie du bois et de l'énergie.



Site ONF, Une journée en forêt de Sourdun : tout connaître du martelage [en ligne]

Ces professionnels s'appuient sur un ensemble de savoirs et de savoir-faire (Tableau 3) qui s'acquièrent par la formation et un long processus de socialisation professionnelle. Ces qualifications leur permettent d'adapter le « coup de marteau » aux objectifs, aux essences et aux conditions de la station. Cet acte proprement technique est une étape déterminante dans le processus de production. Il permet à la fois d'assurer une gestion durable des peuplements et de répondre à la demande de bois

de la filière. Il ne peut être supervisé directement par un supérieur hiérarchique ou standardisé par des analystes. Ces professionnels disposent donc d'une latitude considérable dans le contrôle de leur propre travail (Mintzberg, 1982). Cette latitude renforce l'intérêt d'étudier comment ils concrétisent la stratégie de mobilisation supplémentaire de bois dans les opérations de martelage.

**Tableau 3. Exemples de savoirs et de savoir-faire mobilisés par les marteleurs (modifiés d'après Fontaine, 2004)**

Connaissances (savoirs)	Habilités (savoir-faire)
<b>Dendrologie</b>	
Connaître les principales essences forestières	Capacité d'identifier les arbres aux différents stades de développement à partir de l'écorce, de la feuille et des bourgeons
<b>Classement des tiges</b>	
Connaître les principaux défauts présents sur les arbres Connaître et reconnaître les défauts et leur impact sur la croissance, la vigueur et la qualité des arbres debout Connaître la classification des tiges selon la vigueur Connaître la grille de classification selon les essences	Capacité de reconnaître les signes et les symptômes liés à la présence d'agents pathogènes Capacité de reconnaître les principaux champignons dommageables
<b>Martelage</b>	
Connaître les priorités de martelage en fonction des différents traitements sylvicoles	Capacité de faire le choix
<b>Sylviculture</b>	
Connaître les différents traitements sylvicoles appliqués dans les forêts feuillues, mixtes ou résineuses	Capacité de définir ce qu'est une prescription sylvicole Capacité d'appliquer une prescription sylvicole sur le terrain Capacité d'expliquer les caractéristiques principales des différents traitements sylvicoles pour lesquels un martelage doit être réalisé
<b>Ecologie forestière</b>	
Connaître l'adéquation des essences aux facteurs de l'environnement	Capacité de choisir la bonne espèce par rapport au site donné

## Conclusion

Pour soutenir le développement de la filière bois et améliorer sa situation financière, l'ONF s'est doté d'une nouvelle feuille de route axée prioritairement sur la mobilisation supplémentaire de bois au bénéfice de la filière et de l'emploi. Cette stratégie suscite néanmoins des inquiétudes et des controverses quant à une gestion forestière dominée par une logique de rentabilité. Ces préoccupations ne sont pas nouvelles. Elles s'expriment depuis la création de l'Office en 1964. Son caractère industriel et commercial impose une obligation de résultats qui s'inscrit en rupture avec une vision patrimoniale de la gestion forestière héritée de l'administration des Eaux et des Forêts. Malgré le poids des traditions, la culture du résultat s'est progressivement diffusée auprès des professionnels du centre opérationnel. Ces professionnels dûment formés et socialisés jouent un rôle clé dans la détermination des résultats de l'Office. Ils s'appuient sur des qualifications standardisées pour produire du bois conformément aux attentes de la structure. Cette standardisation des qualifications nécessaire à la coordination s'appliquent à des situations diversifiées parmi lesquelles figure le martelage. Le martelage est un acte proprement technique qui conditionne le volume de bois disponible à la vente. Il est proposé comme point d'entrée pour expliquer et comprendre comment la stratégie de mobilisation supplémentaire de bois se concrétise sur le terrain.

**DEUXIEME PARTIE. UN CADRE CONCEPTUEL POUR  
SOCIOMATERIALISER LA FABRIQUE DU SENS  
STRATEGIQUE**

<b>Introduction générale</b>
------------------------------

<b>Première partie : L'Office National des Forêts au cœur des enjeux de la croissance verte</b>
---

Chapitre 1 - L'Office National des Forêts : contexte et enjeux
--

Chapitre 2 - Le centre opérationnel comme partie clé du changement
--

<b>Deuxième partie : Un cadre conceptuel pour sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique</b>
---

Chapitre 3 - Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique
---

Chapitre 4 - Sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique
--

<b>Troisième partie : Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage : méthodologie et résultats</b>
---

Chapitre 5 - L'étude de cas comme approche méthodologique
---

Chapitre 6 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage
--

Chapitre 7 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale et de l'Agence Territoriale
---

Chapitre 8 - Interprétation et mise en perspective des résultats
--

<b>Conclusion générale</b>
----------------------------

## **Chapitre 3. Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique**

Ce chapitre se propose de présenter les fondements théoriques à partir desquels se sont construites nos questions de recherche. Le point de départ de notre réflexion est la perspective de la stratégie comme pratique (« strategy-as-practice ») (section 1). Cette perspective en plein essor depuis les années 2000 dans la recherche en management stratégique appréhende la stratégie comme une activité socialement située qui se construit dans les actions, les interactions et les pratiques des acteurs en situation. Dans cette vision, les managers de proximité sont vus comme des acteurs clefs du processus stratégique. Situés à l'interface entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique, ils ne se contentent pas seulement de mettre en œuvre la stratégie mais la fabriquent.

Les travaux qui explorent le rôle des managers de proximité dans la fabrique de la stratégie se sont appuyés sur différentes approches théoriques pour expliquer « What do middle managers do in their strategy work and how do they do it » (Rouleau *et al.*, 2015, p.598). Rouleau *et al.* (2015) distinguent quatre principales approches : l'approche par le sensemaking ; l'approche discursive ; l'approche politique ; l'approche institutionnelle. L'approche par le sensemaking et l'approche discursive sont généralement privilégiées pour appréhender le rôle stratégique des managers de proximité en situation de changement (Jarzabkowski *et al.*, 2007). Dans cette étude, nous proposons d'articuler la perspective de la stratégie comme pratique avec le sensegiving qui découle de l'approche par le sensemaking (Weick 1995 ; Gioia & Chittipeddi, 1991) (section 2). Selon une approche par le sensegiving, les managers de proximité sont des praticiens du sens stratégique, c'est-à-dire, ils influencent dans les interactions le sens donné à des pratiques qui influent sur les résultats, les orientations et la survie de l'organisation.

### **Section 1. La stratégie comme pratique : le rôle des managers de proximité dans la fabrique de la stratégie**

Depuis les années 2000, la stratégie comme pratique est un courant théorique en plein essor dans la recherche sur le management stratégique. En considérant la stratégie non pas comme quelque chose qu'une organisation possède mais comme quelque chose que ses membres font (Seidl *et al.*, 2006), elle apporte deux principaux types de contribution. D'une part, la stratégie comme pratique réhabilite l'humain dans le processus stratégique en s'intéressant aux activités sociales et aux hommes qui font la stratégie au quotidien. D'autre part, elle répond aux préoccupations des dirigeants pour des solutions concrètes et actionnables. Cette section s'attache à présenter les principaux enseignements de la stratégie comme pratique qui nous amènent à considérer les pratiques de martelage et les managers de proximité comme clef dans le processus stratégique à l'ONF.



### **1.1 Une stratégie qui se fabrique plutôt qu'une stratégie qui se décide**

La stratégie comme pratique est une perspective qui s'est développée dans les années 2000 en rupture avec les approches microéconomiques jusqu'alors dominantes dans la recherche en management stratégique (Seidl *et al.*, 2006). Ces approches, ancrées au niveau macroscopique, appréhendent généralement la stratégie comme un objet inerte et socialement désincarné comme si « le « management » de la stratégie était celui de la firme comme entité distincte des hommes qui la composent et de leurs activités quotidiennes » (Golsorkhi, 2006, p.10). Elles se focalisent en d'autres termes sur le « pourquoi » de la stratégie au détriment du « comment » et délaissent les activités sociales au profit de l'organisation dans son ensemble. Le management de la stratégie s'est alors enfermé dans « a cul-de-sac of high abstraction, broad categories and lifeless concepts » (Johnson *et al.*, 2003, p.6). La stratégie comme pratique se propose d'incarner socialement la stratégie pour apporter des « solutions pratiques » (Allard-Poesi, 2006, p.27). Dans cette perspective, « la stratégie n'est pas quelque chose qu'une organisation possède mais quelque chose que ses membres font » (Seidl *et al.*, 2006, p.1). Elle constitue plus précisément une « activité située, socialement accomplie » qui se construit dans « les actions, les interactions, les négociations entre des acteurs multiples et les pratiques situées sur lesquelles ils s'appuient pour accomplir cette activité » (Jarzabkowski 2005 citée par Jarzabkowski *et al.*, 2007, p.7-8).

Cette définition particulièrement large présente l'inconvénient de ne pas distinguer les activités stratégiques des autres activités sociales. Seidl *et al.* (2006) et Jarzabkowski *et al.* (2007) proposent de caractériser deux types d'activités sociales comme stratégiques. Le premier est les activités qui utilisent des pratiques stratégiques spécifiques à l'exemple de la planification stratégique, des évaluations annuelles, des ateliers stratégiques et des discours associés. Cependant, comme le soulignent Jarzabkowski *et al.* (2007), « While this definition is beneficial, it tends to narrow the analytic focus to how practitioners interact with and deploy particular strategic practices, which may not address the wider strategy-as-practice agenda » (p.8). Un autre type d'activités sociales peut être considéré comme stratégique, celui des activités qui ont des conséquences sur les résultats, les orientations, la survie de l'organisation (Johnson *et al.*, 2003).

C'est dans ce cadre que les pratiques de martelage peuvent être considérées comme une activité stratégique. Les prélèvements réalisés par les professionnels de l'UT déterminent le volume des bois disponibles à la vente. Ce qu'ils font en martelage influe sur les résultats de la mobilisation du bois de l'ONF. Le faire stratégique (« strategizing ») ou la fabrique de la stratégie consiste alors à « créer ce flux d'activités à travers les actions et les interactions entre des acteurs multiples et les pratiques

auxquelles ils font appel » (Jarzabkowski *et al.*, 2007, p.8). Une telle conception de la stratégie implique de repenser son statut ontologique de la manière suivante (Gorsorkhi *et al.*, 2015) :

- la stratégie n'est pas quelque chose de stable mais une réalité en mouvement ;
- la stratégie ne se construit pas uniquement au sommet de l'organisation mais à tous les niveaux ;
- la stratégie est une réalité créée et recréée dans les interactions entre différents acteurs, internes et externes à l'organisation.

La stratégie comme pratique s'inscrit dans la lignée de ce qui est communément appelé le « tournant pratique » en sciences sociales (Schatzki *et al.*, 2001 cités par Seidl *et al.*, 2006). Ce tournant se présente comme une alternative aux approches prescriptives et difficilement actionnables (Rouleau *et al.*, 2007 ; Jarzabkowski *et al.*, 2007). Il pose comme prémisse que l'ordre social s'organise, se transforme et se reproduit à travers les actions et les interactions, dans le cadre de pratiques socialement établies (Grasser, *à paraître*). Pour le dire autrement, « a practice perspective posits that it is through the situated and recurrent nature of everyday activity that structural consequences are produced and become reinforced or changed over time » (Orlikowski, 2015, p.34). Bien que les approches théoriques à l'origine de ce tournant soient multiples et variées, elles convergent autour de trois principaux points. D'abord, les pratiques sont l'unité d'analyse privilégiée pour appréhender la réalité sociale à un niveau microscopique (Gorsorkhi *et al.*, 2015). Les pratiques sont ici entendues comme « a nexus of doings and sayings that unfolds in time and is dispersed in space and dependent on material arrangements » (Schatzki, 1996 cité par Ashcraft *et al.*, 2009, p. 31). Les activités sont ensuite appréhendées en lien avec les pratiques en vigueur dans un champ donné qui les contraignent et les habilitent (Gorsorkhi *et al.*, 2015). Ces approches cherchent enfin, à travers les pratiques, à faire le lien entre l'ordre social et l'action humaine. Les pratiques permettraient d'expliquer pourquoi et comment les actions humaines reproduisent ou ne reproduisent pas les routines, les règles et les normes instituées (Gorsorkhi *et al.*, 2015).

Dans la même veine, les tenants de la stratégie comme pratique privilégie une approche décentralisée et micro-locale de la stratégie et du faire stratégique. Ils examinent « the detailed processes and practices which constitute the day-to-day activities of organizational life and which relate to strategic outcomes » (Johnson *et al.*, 2003, p.3). Le point d'entrée est les activités, les routines, les discours et les conversations quotidiennes qui participent à la formation de la stratégie (Balogun, 2003; de La Ville et Mounoud, 2003; Jarzabkowski, 2004 cités par Rouleau *et al.*, 2007). Ces micro-activités ne sont toutefois pas appréhendées isolément. Elles sont replacées dans le contexte social plus large dans lequel elles évoluent. Comme le souligne Seidl *et al.* (2006), « les acteurs, dans leurs

microsituations, n'agissent pas de manière isolée mais utilisent les modes d'action ordinaires, définis au niveau social, qui se dégagent des multiples institutions sociales auxquelles ils appartiennent » (p.2). La stratégie comme pratique cherche ainsi à relier l'ordre social et l'action humaine, le macroscopique et le microscopique. En procédant de la sorte, elle vise à montrer :

« comment des acteurs engagés dans une activité sociale avec des temporalités, prédispositions, stratégies et intérêts différents forment des systèmes d'actions capables de construire, maintenir et faire évoluer une stratégie, mais aussi comment ces mêmes systèmes d'actions s'agrègent et interagissent par des modalités variés pour donner forme à un «output» organisationnel qui de manière abstraite et désincarné sera appelé à un contenu stratégique » (Gorsorkhi, 2006, p.14)

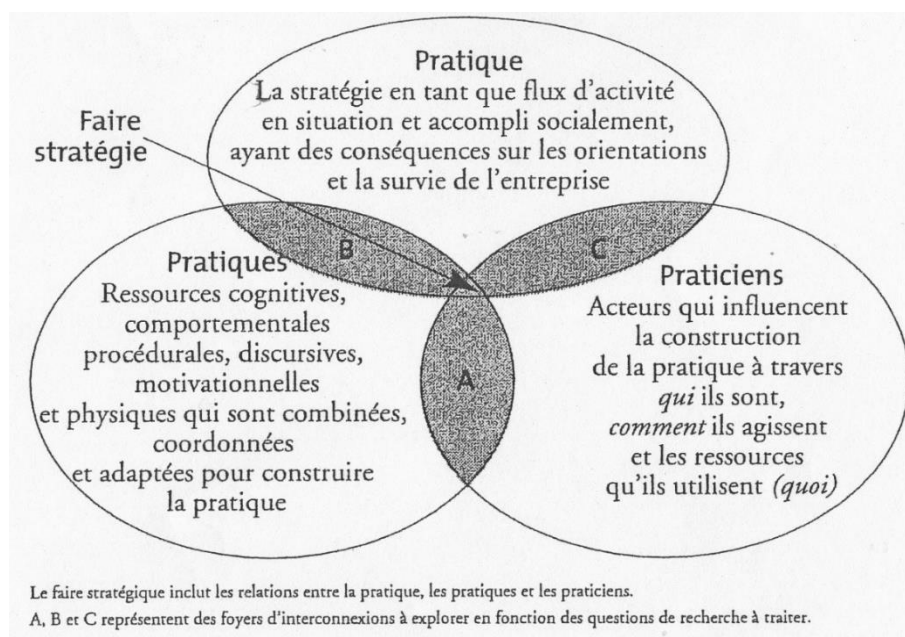
Dans la perspective de la stratégie comme pratique, la stratégie de l'ONF est considérée comme une activité socialement située qui se définit et redéfinit dans le quotidien des acteurs à travers leurs actions, leurs interactions et leurs pratiques. Ce processus continu de formation de la stratégie peut être appréhendé à travers les pratiques de martelage. Celles-ci sont considérées comme des activités stratégiques dans la mesure où les prélèvements réalisés par les professionnels de l'UT influent sur les résultats de la stratégie de mobilisation du bois. Les professionnels de l'UT représentés par les techniciens forestiers territoriaux et le RUT s'appuient sur des modes d'action ordinaires définis au niveau social pour désigner des arbres conformément aux attentes de l'ordre macroscopique auquel ils appartiennent.

### **1.2 Les managers de proximité, des praticiens du faire stratégique**

La stratégie et le faire stratégique s'articulent empiriquement autour trois aspects interreliés : la pratique, les pratiques et les praticiens (Figure 3).

La **pratique** vise à décrire l'ensemble des actions humaines (Reckwick, 2002 cité par Seidl *et al.*, 2006). Elle est composée d'un réseau d'interconnexions entre, d'une part, les actions d'acteurs différents et dispersés et, d'autre part, des institutions sociales, politiques, économiques enchâssées dans lesquelles les acteurs agissent et auxquelles ils contribuent (Seidl *et al.*, 2006). Seidl *et al.* (2016) évoquent à titre d'exemple le comportement de fusion acquisition. La fusion acquisition peut être étudiée à différents niveaux interconnectés, à l'échelle de l'organisation en tant que produit de l'action humaine, à l'échelle des acteurs qui se livrent à une activité de fusion acquisition (citant Vaara *et al.*, 2004). La pratique est cependant une notion trop large qui n'apporte pas de repères analytiques à l'investigation empirique (Seidl *et al.*, 2006 ; Jazabkowski *et al.*, 2007).

Figure 3. Cadre conceptuel de la stratégie comme pratique (d'après Seidl *et al.*, 2006, p.5)



Les **pratiques** apparaissent plus adaptées, du moins plus facilement applicables. Elles sont définies comme :

« des types de comportements routiniers composés de plusieurs éléments interconnectés : des formes d'activités physiques, des formes d'activités mentales, des « choses » et leur utilisation, un bagage cognitif sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et de connaissances motivantes » (Reckwitz, 2002, p.149 cité par Seidl *et al.*, 2006, p.3)

Les pratiques sont intrinsèquement liées au faire stratégique dans la mesure où elles apportent des ressources comportementales, cognitives, procédurales, discursives et physiques nécessaires à la réalisation de l'activité (Seidl *et al.*, 2006 ; Jarzabkowski *et al.*, 2007). Bien que les pratiques proviennent plus ou moins directement de pratiques sociales, de techniques, d'outils, de schèmes d'interprétation « pré-emballés », autrement dit, partagés par les organisations d'un même champ, elles restent « plastiques », adaptées et adaptables au micro-contexte, aux ressources et aux intentions des acteurs (Allard-Poesi, 2006). Elles ne forment pas en d'autres termes des schémas fixes et immuables mais évoluent selon les contextes d'usage et leurs utilisateurs.

Les **praticiens** enfin sont les acteurs qui utilisent les pratiques et font la pratique. Ils influencent l'activité stratégique en fonction de *qui* ils sont, *comment* ils agissent et des ressources qu'ils utilisent pour y parvenir (Seidl *et al.*, 2006). Allard-Poesi (2006) invite à les considérer non pas comme des

« stratèges bricoleurs », ni comme des sujets plastiques déterminés par les discours et les pratiques, mais comme des acteurs intentionnels marqués dans leur identité et leur subjectivité par les discours et les pratiques. Les praticiens constituent une unité d'analyse « évidente » dans la stratégie comme pratiques (Seidl, 2006 ; Jarzabkowski, 2007). Ce sont eux qui accomplissent ce flux d'activités qui déterminent les résultats, les orientations et la survie de l'organisation.

La fabrique de la stratégie se situe à l'intersection entre la pratique, les pratiques et les praticiens. Si ces trois dimensions sont constitutives du faire stratégique, elles ne peuvent être explorées conjointement. Pour Seidl et al. (2006) et Jarzabkowski et al. (2007), la recherche empirique doit définir deux foyers dominants : pratique-pratiques ; pratique-praticiens ; praticiens-pratiques. Le troisième foyer n'est pas pour autant exclu de l'analyse mais relégué au second plan. La pratique à l'ONF apparaît difficilement saisissable. Le réseau d'interconnexion qui entoure la stratégie de mobilisation du bois fait intervenir un grand nombre d'acteurs internes et externes (personnels de l'ONF, élus des communes forestières, représentants des différents ministères, acteurs de la filière, etc.), à différents niveaux (local, régional, national), enchâssés dans des institutions sociales, politiques et économiques multiples. L'ampleur de ce flux rend difficile l'identification de points d'entrée à partir desquels la fabrique de la stratégie peut être appréhendée. La pratique sera donc mise entre parenthèses au profit de la relation entre les praticiens et les pratiques identifiées comme stratégiques à l'ONF, à savoir les pratiques de martelage.

La littérature sur les praticiens d'abord a longtemps été dominée par la figure des dirigeants, conformément à une vision de la stratégie comme un processus délibéré allant du haut vers le bas (Jarzabkowski *et al.*, 2007). Le courant théorique de la stratégie comme pratique invite à élargir la catégorie des praticiens à d'autres acteurs situés à des niveaux hiérarchiques différents à l'exemple des managers de proximité. Les managers de proximité occupent une position hiérarchique relativement différente suivant les auteurs. Ils peuvent être situés en dessous de la direction générale et au-dessus du premier niveau de supervision (Dutton & Ashford, 1993 cités par Guilmot & Vas, 2012), en dessous du vice-président et à deux niveaux au-dessus du management de première ligne (Thakur, 1998 cité par Guilmot & Vas, 2012) ou encore à deux niveaux en-dessous de la direction générale et à un niveau au-dessus des travailleurs opérationnels (Huy, 2002 cités par Guilmot & Vas, 2012). Dans la lignée des travaux de Balogun (2003), nous situons les managers de proximité de l'ONF à l'interface entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, au premier niveau d'encadrement. Ils sont plus précisément définis comme des coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie (Floyd et Wooldridge, 1994, p.48 cités par Vogler & Rouzies, 2006).

Leur rôle a longtemps été appréhendé comme une simple « courroie de transmission » chargée d'appliquer les décisions de la direction et de faire remonter l'information de la base (Balogun, 2003 ; Vogler & Rouzies, 2006). Des travaux ont pourtant montré dès les années 1970 que les managers de proximité jouaient un rôle prépondérant dans le processus stratégique (Balogun, 2003). Trois fonctions stratégiques ont été mises en évidence: synthétiser l'information sur les menaces et les opportunités ; faciliter l'adaptation et la mise en œuvre du changement ; défendre des idées innovantes (Balogun, 2003 ; Rouleau *et al.*, 2015). A partir des années 2000, les travaux explorant le rôle stratégique des managers de proximité se sont considérablement développés. Vaz (2019) les catégorise en deux groupes. Le premier groupe rassemble les travaux portant sur les pratiques d'implication des managers de proximité. Il vise à expliquer comment la participation des managers de proximité au processus de prise de décision favorise la mise en œuvre de la stratégie. Elle permettrait d'une part d'identifier et de corriger les éventuelles lacunes de la stratégie planifiée. Elle faciliterait d'autre part l'émergence d'un consensus autour de la stratégie, favorable à l'engagement et à la participation des membres de l'organisation. Le second groupe est constitué de travaux relatifs aux pratiques d'influence des managers de proximité. Il cherche à montrer comment les managers de proximité facilitent la mise en œuvre du changement en lui donnant sens. Ces travaux s'attachent également à examiner comment les managers de proximité ajustent la stratégie initialement planifiée pour l'adapter aux situations opérationnelles.

Les pratiques de martelage ensuite peuvent constituer un point d'entrée possible pour expliquer et comprendre comment la stratégie de mobilisation du bois se forme et se concrétise dans le quotidien des acteurs. Leur relation avec les praticiens nous amène à élargir notre conception initiale des pratiques stratégiques. Celles-ci ne peuvent se réduire à des pratiques de martelage. Elles intègrent également les managers de proximité et « their 'situated' formal and informal strategic activities, accomplished through their daily tasks in different contexts and at different levels of the organization » (Rouleau *et al.*, 2015, p.600). A travers leurs activités, qu'elles soient formelles ou informelles, ils influencent les pratiques de martelage et font la pratique. Bien que ces activités puissent être assimilées à des pratiques stratégiques, le terme « pratiques » sera réservé au martelage tandis que les pratiques des managers de proximité seront appelées « activités » ou « travail ». Il s'agit alors de montrer comment les managers de proximité influencent à travers leurs activités les pratiques de martelage.

Si la stratégie comme pratique permet de penser le rôle des pratiques de martelage et des managers de proximité dans le processus stratégique à l'ONF, elle n'apporte pas de clefs de lecture pour une « compréhension pratique de la pratique stratégique » (Golsorkhi, 2006, p.15). Elle doit donc

s'appuyer sur une « bonne théorie qui permet de faire avancer la connaissance sans avoir à réinventer la roue » (Golsorkhi *et al.*, 2015, p.10). Il n'existe cependant pas une seule et même « bonne théorie ». Les travaux du champ de la stratégie comme pratique se sont appuyés sur quatre principales approches pour appréhender le rôle stratégique des managers de proximité : l'approche par le sensemaking ; l'approche discursive ; l'approche politique ; l'approche institutionnelle (Rouleau *et al.*, 2015). Malgré leur diversité, ces approches visent à répondre à la même question : comment les managers de proximité fabriquent la stratégie au quotidien ? Comme le soulignent Jazabkowski et al. (2007), « strategy-as-practice as a field is characterized less by what theory is adopted than by what problem is explained » (p. 19). Les travaux qui ont exploré le rôle des managers de proximité en situation de changement ont généralement privilégié l'approche par le sensemaking et l'approche discursive (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

L'approche théorique que nous proposons d'utiliser est celle du sensegiving (Gioia & Chittipeddi, 1991) associée au sensemaking (Weick, 1995). Le sensemaking d'abord désigne le processus par lequel les individus attribuent collectivement du sens à des problèmes ou des événements perçus comme nouveaux, ambigus ou confusionnants (Maitlis & Christianson, 2014). Les travaux ne distinguent généralement pas le sensemaking du sensegiving défini comme « un processus visant à influencer le sensemaking et la construction de sens des autres, à travers une redéfinition privilégiée de la réalité organisationnelle » (Gioia & Chittipeddi, 1991, p.442). Si ces deux processus ne recouvrent pas exactement la même signification, ils sont en réalité étroitement imbriqués et interdépendants (Gioia *et al.*, 1994).

L'intérêt porté au rôle des managers de proximité dans la fabrique de la stratégie nous invite toutefois à privilégier la notion de sensegiving à celle de sensemaking. Il s'agit alors de montrer comment les managers de proximité influencent le sensemaking et la construction de sens des pratiques de martelage. L'étude du rôle stratégique des managers de proximité à l'ONF s'inscrit donc dans le deuxième groupe proposé par Vas (2019), celui des pratiques (activités) d'influence. La section suivante propose de présenter les fondements du sensegiving et ses principaux apports.

## **Section 2. Le sensegiving au cœur de la stratégie comme pratique : le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique**

L'approche par le sensegiving ne peut être appréhendée indépendamment de celle du sensemaking, ces deux processus étant étroitement imbriqués et interdépendants (Gioia *et al.*, 1994). La première partie de cette section s'attache à présenter les principes fondamentaux du sensemaking desquels découlent ceux du sensegiving. Elle permet ainsi d'expliquer comment les managers de proximité influencent le sensemaking et la construction de sens des autres. La seconde partie se propose d'exposer sommairement les principaux travaux qui ont exploré le travail d'influence des managers de proximité en situation de changement. L'intérêt de cette revue réside dans la possibilité d'identifier de nouvelles perspectives de recherche auxquelles nous pouvons contribuer.

### **2.1 La fabrique de la stratégie dans une approche par le sensegiving**

#### *2.1.1 Les interactions communicatives comme clef de voûte du sensegiving*

La théorie du sensemaking développée par le psychologue américain Karl E. Weick (1995) est couramment utilisée dans la perspective de la stratégie comme pratique pour expliquer comment les managers de proximité construisent le sens de pratiques sociales qui influent sur les résultats, les orientations et la survie de l'organisation. De façon complémentaire, le sensegiving (Gioia & Chittipeddi, 1991) permet d'appréhender comment les managers de proximité influencent le sens donné à ces mêmes pratiques sociales. Ces deux processus sont liés par une interdépendance réciproque.

Pour Weick (1995), le sens se construit et s'influence dans les « cycles de comportements interreliés », c'est-à-dire, dans les interactions communicatives en situation. C'est en interagissant que les managers de proximité parviennent à accorder les interprétations et à coordonner les comportements de sorte qu'un système d'action organisée émerge et se maintienne (Allard-Poesi, 2003). Ce système d'action organisée ne repose pas nécessairement sur une représentation partagée des objectifs à poursuivre. Il s'appuie sur une vision convergente des moyens à mettre en œuvre pour satisfaire les intérêts personnels. Weick se distingue à cet égard de l'approche cognitive des organisations présentant le sens collectif comme une condition de l'action : la construction collective de sens ne signifie pas la construction d'un sens collectif (Allard-Poesi, 2003).

Cette vision de l'action organisée se fonde sur une notion initialement développée par Allport en 1962, celle de structure collective. La structure collective implique qu'un groupe émerge et se maintient non pas parce que les membres « ont des besoins, des valeurs ou des objectifs communs, mais parce que



chacun croit qu'il peut tirer un bénéfice de l'autre, et à une vision similaire de celles des autres membres des moyens pour y parvenir » (Allard-Poesi, 2003, p.96). La convergence d'intérêts conditionne ainsi la formation du groupe et se traduit par une vision partagée des moyens à mettre en œuvre. L'action collective qui en résulte fait émerger une structure sociale composée d'un ensemble de comportements interreliés. Le système d'action organisée est alors conçu « non comme un système d'idées et de représentations partagées, mais comme le point d'intersection et de synchronisation des fonctions d'utilités individuelles, le lieu quelque peu fortuit où les micromotivations des acteurs sont transformées en macrocomportement organisationnel (Allaire et Firsirotu, 1988) » (Allard-Poesi, 2003, p.97-98). La vision des objectifs relatifs entre autres à la préservation du groupe peut toutefois s'accorder avec le temps (fixation de normes, catégorisation des membres et des actions, etc.). Cette convergence entraîne une divergence dans la vision des moyens à mettre œuvre qui se manifeste par des comportements différenciés<sup>20</sup>. C'est alors le stade de dissolution du groupe et de fragmentation du système d'actions (Allard-Poesi, 2003).

Dans cette perspective, le travail d'influence des managers de proximité ne se focalise pas sur les objectifs assignés aux pratiques stratégiques (risque de fragmentation du système d'actions) mais sur les moyens à mettre à œuvre pour satisfaire les intérêts personnels. Les cycles de comportements interreliés qui émergent s'inscrivent sur deux registres : la subjectivité interpersonnelle et la subjectivité générique. La subjectivité interpersonnelle consiste à partager dans la conversation des perceptions, des intentions et des sentiments individuels. Elle est de l'ordre de l'informel et participe à la construction d'une subjectivité conjointe (Vidaillet, 2003a). La subjectivité générique ou « règles d'assemblage formelles » correspond au cadre de contrainte qui donne corps aux manières de pensée (Giordano, 2006). Elle est constituée de procédures, d'instructions, de rôles et de normes d'agencement qui déterminent et délimitent les routines et les schémas d'action en vigueur dans l'organisation (Allard-Poesi, 2003 ; Giordano, 2006). La subjectivité interpersonnelle et la subjectivité générique s'agrègent pour former des processus plus larges, ce que Weick appelle « l'organizing »<sup>21</sup> (Weick, 1995). L'organisation, du moins *l'organizing*, est donc conçue comme des cycles continus de

---

<sup>20</sup> Selon Allard-Poesi (2003), trois raisons expliquent ce stade de divergence : « la division du travail, qui tend à valoriser les individus pour ce qui les différencie des autres membres du groupes ; la stabilisation des interprétations et explications, qui, en rendant une partie du monde plus compréhensible, engendrerait en même temps un effet de contraste sur la réalité restée inexplicquée, augmentant ainsi les sentiments d'ambiguïté et d'incertitude, et, par là même, les comportements propres à chacun ; enfin, la prise de conscience des individus que l'interdépendance entraîne des coûts » (p.97)

<sup>21</sup> Ce mouvement continu d'assemblage qui prend place dans les interactions amène Weick à préférer le terme « organizing (processus organisant) à organisation et à substituer les noms par les verbes : « I urged people to stamp out nouns in their efforts to understand organizing. (...) Fixed entities are things that people fix, and once fixed, they are supposed to stay fixed. That is the world of nouns » (Weick, 1995, p.43-44).

comportements interreliés au cours desquels les acteurs s'accordent sur les actions à entreprendre et agissent de façon coordonnée.

C'est dans cette tension dynamique et continue entre la subjectivité interpersonnelle et la subjectivité générique que les managers de proximité parviennent à influencer les interprétations et à coordonner les comportements. Un accord sur la vision des moyens à mettre en œuvre est d'autant plus réalisable que les mots échangés ont des significations équifinales, c'est-à-dire, qu'ils génèrent, sans être identiques, des comportements équivalents (Donnellon *et al.* cités par Allard-Poesi, 2003). Dans ce cadre, la communication joue un rôle central dans le processus de structuration. Elle est action : « dire quelque chose, c'est créer autant que décrire » (Rojot & Wacheux, 2006, p.132). Les conversations sont donc « les briques de l'ordre et du désordre, empreintes de l'action organisée. Les organisations sont construites, maintenues et activées par le médium de la communication. Si la communication est mal comprise, c'est l'existence toute entière de l'organisation qui devient fragile » (Giordano, 2006, p.163).

Cette vision dynamique et évolutive de « l'organizing » s'inscrit en rupture avec les approches déterministes alors dominantes dans les sciences des organisations des années 1960 : la contingence structurelle et le fonctionnalisme (Giordano, 2006). A une vision mécaniste et statique des organisations, contraintes dans leurs modes de structuration par des variables exogènes, Weick oppose un modèle de construction-déconstruction continue d'actions coordonnées accomplies par des acteurs en interaction. Il permet ainsi de dépasser les dichotomies conceptuelles omniprésentes dans l'approche cognitive des organisations qui oppose contrôle et innovation, routine et non routine, automatique et conscient ou encore exploitation et exploration (Vidaillet, 2003b). Pour Weick (1995), les ensembles organisés sont davantage un mélange subtil et complexe de stabilité, de continuité, d'ajustement, d'adaptation et de changement. A une science positiviste et nomothétique consistant à découvrir des lois générales susceptibles de s'appliquer à toutes les organisations, il appréhende la réalité comme « un construit socio-cognitif continuellement recomposé à travers l'expérimentation et l'interprétation d'évènements quotidiens » (Paillot, 2012, p.2010). Les sciences des organisations ne peuvent donc établir de lois universelles. Elles ne sont que « construction d'une construction sociale » (Bourdieu, 2001, p.172 cité par Bradet, 2006, p.93) :

« Il ne peut y avoir de lois universelles dans les sciences sociales, non parce que les méthodes d'investigation et de validation sont en quelque sorte inadéquates, mais parce que les conditions causales obtenues dans les conduites des agents sont instables par définition : en effet, elles varient, entre autres, en fonction de la connaissance même (ou des croyances) que les acteurs ont des conditions de leurs propres actions » (Giddens, 1987, p.43, cité par Bradet, 2006, p.93).

### 2.1.2 L'ambiguïté comme facteur déclencheur du sensegiving

Les acteurs s'engagent dans des cycles de comportements interreliés pour construire du sens et l'influencer lorsque le flux expérientiel continu dans lequel ils sont plongés et les attentes associées s'interrompent. Selon Hubert et Daft (1987 cités par Weick, 1995), plusieurs facteurs peuvent expliquer cette interruption:

- la complexité du flux d'informations engendrée par sa quantité, son ambiguïté ou sa variété ;
- la variété des éléments qui interagissent de manière diversifiée créant de la complexité ;
- la fréquence du changement et son caractère aléatoire qui génèrent des turbulences.

Smith (1988 cité par Weick, 1995) discute pour sa part la notion de problème qui émerge lorsqu'un écart, une différence ou une disparité est constatée entre l'état des choses et les attentes associées. Il identifie deux conditions nécessaires à son traitement cognitif: « First the gap must be difficult to close, (...). Second the gap must matter ». Le problème désigne alors "an undesirable situation that is significant to and may be solve by some agent, although probably with some difficulty" (Smith, 1988, p.1491 cité par Weick, p.88).

Pour Louis et Sutton enfin (1991 cités par Weick, 1995), trois situations peuvent faire l'objet d'une « pensée active » : « First switching to a conscious mode is provoked when one experiences a situation as unusual or novel – when something "stands out of the ordinary", "is unique", or when the "unfamiliar" or "previously unknown" is experienced. Second, switching is provoked by discrepancy – when "acts are in some way frustrated", when there is "an unexpected failure", "a disruption", a "troublesome...situation", when there is a significant difference between expectations and reality. A third condition exists of a deliberate initiative – as when people are "asked to think" of "explicitly questioned" » (p.90-91).

Weick, s'appuyant sur la contribution de ces différents auteurs, propose l'ambiguïté et l'incertitude comme facteurs déclencheurs du sensemaking et du sensegiving. L'ambiguïté se caractérise par la présence de schémas interprétatifs multiples pour une même situation. McCaskey (1982 cité par Weick, 1995) recense à cet égard douze situations organisationnelles potentiellement sources d'ambiguïté (Tableau 4).

Tableau 4. Caractéristiques des situations ambiguës et changeantes (d'après McCaskey 1982 cité par Weick, 1995, p.93)

<i>Characteristic</i>	<i>Description and Comments</i>
Nature of problem is itself in question	"What the problem is" is unclear and shifting. Managers have only vague or competing definitions of the problem. Often, any one "problem" is intertwined with other messy problems.
Information (amount and reliability) is problematical	Because the definition of the problem is in doubt, collecting and categorizing information becomes a problem. The information flow threatens either to become overwhelming or to be seriously insufficient. Data may be incomplete and of dubious reliability.
Multiple, conflicting interpretations	For those data that do exist, players develop multiple, and sometimes conflicting, interpretations. The facts and their significance can be read several different ways.
Different value orientations, political/emotional clashes	Without objective criteria, players rely more on personal and/or professional values to make sense of the situation. The clash of different values often politically and emotionally charges the situation.
Goals are unclear, or multiple and conflicting	Managers do not enjoy the guidance of clearly defined, coherent goals. Either the goals are vague, or they are clearly defined and contradictory.
Time, money, or attention are lacking	A difficult situation is made chaotic by severe shortages of one or more of these items.
Contradictions and paradoxes appear	Situation has seemingly inconsistent features, relationships, or demands.
Roles are vague, responsibilities are unclear	Players do not have a clearly defined set of activities they are expected to perform. On important issues, the locus of decision making and other responsibilities is vague or in dispute.
Success measures are lacking	People are unsure what success in resolving the situation would mean, and/or they have no way of assessing the degree to which they have been successful.
Poor understanding of cause-effect relationships	Players do not understand what causes what in the situation. Even if sure of the effects they desire, they are uncertain how to obtain them.
Symbols and metaphors used	In place of precise definitions or logical arguments, players use symbols or metaphors to express their points of view.
Participation in decision-making fluid	Who the key decision makers and influence holders are changes as players enter and leave the decision arena.

L'incertitude se distingue en revanche par l'absence de schéma interprétatif permettant de traiter la situation (ignorance): « People lack understanding of how components of the environment are changing (state uncertainty), or of the impact of environmental changes on the organization (effect uncertainty), or of the response options that are open to them (response uncertainty) (Miliken, 1987

cité par Weick, 1995, p.95). Pour Weick (1995), les situations organisationnelles sont davantage caractérisées par l'ambiguïté que par l'incertitude. Les processus de sensemaking et de sensegiving qui émergent se distinguent par des propriétés spécifiques présentées ci-après.

### *2.1.3 Les propriétés du sensegiving*

Les propriétés du sensemaking seront donc d'abord décrites pour expliquer comment se construit le sens de l'action dans les cycles de comportements interreliés. C'est à partir de ces propriétés que peuvent se définir celles du sensegiving, c'est-à-dire, ce que font les managers de proximité pour influencer le sensemaking et la construction de sens des autres. Weick (1995) identifie sept propriétés caractéristiques du processus de sensemaking :

1. il est ancré dans la construction identitaire ;
2. il est rétrospectif ;
3. il promulgue des environnements sensés;
4. c'est un processus social ;
5. il est continu ;
6. il met l'accent sur – et est conduit par - l'extraction d'indices;
7. il est conduit par la recherche de plausibilité plutôt que l'exactitude.

#### *1. Il est ancré dans la construction identitaire*

L'acteur organisationnel est un être pluriel, un « ongoing puzzle continual redefinition, coincident with presenting some self to others and trying to decide which self is appropriate » (Weick, 1995, p.20). La définition de la situation est alors fonction de l'image de soi qui doit être ou paraître auprès des autres : « I know who I am then I know what is out there » (Weick, 1995, p.20). Elle répond plus précisément à trois besoins fondamentaux (Weick, 1995) :

- la mise en valeur personnelle (« *self-enhancement* ») caractérisée par la recherche et le maintien d'un état cognitif et affectif positif à l'égard de soi ;
- la confiance en soi (« *self-efficacy motive* ») ou le désir de se percevoir comme compétent et efficace ;
- la cohérence (« *self-consistency* ») entendue comme une aspiration à ressentir et à expérimenter l'unité et la continuité malgré la fluctuation de l'environnement.

Une défaillance dans la définition de soi provoque le processus de sensemaking. Les questions qui émergent sont les suivantes : quelles sont les conséquences de cette interruption sur ce que je suis ou

souhaite être ? Quelle identité dois-je adopter auprès des autres ? Quelle définition de la situation est conforme à l'identité que j'ai choisie ?

De façon corrélative, la question de l'image des autres est essentielle dans le processus de sensegiving. La définition de la situation privilégiée par les managers de proximité est à la fois valorisante (mise en valeur) et cohérente (unité et continuité) pour les autres. A défaut, l'ambiguïté s'installe et les acteurs s'interrogent sur les conséquences de cette interruption sur ce qu'ils sont ou souhaitent être.

## *2. Il est rétrospectif*

A contre-courant des approches cognitives réduisant l'action à une simple déclinaison causale de la pensée, Weick (1995) inscrit l'action au cœur du sensemaking : « la création de sens est un processus intentionnel mais qui porte sur ce qui s'est déjà produit » (p.25-26). L'action fournit les informations ou les matériaux de base qui sont ensuite interprété(e)s et réinterprété(e)s dans les interactions communicatives. Le sens est alors une reconstruction de l'action passée dans un contexte situationnel présent. Le présent n'est pas neutre. Il permet d'extraire les indices expérientiels signifiants.

Deux biais peuvent cependant survenir. Le premier est la sélection d'interprétations et de significations qui confirment les résultats de l'action passée. Le second est la reconstruction de l'expérience en fonction de l'appréciation de son impact sur la situation présente. A titre d'exemple, si une action provoque des conséquences négatives, les informations relatives aux comportements inadaptés, aux réactions contradictoires ou encore aux analyses imparfaites seront extraites du passé pour signifier la situation présente. Ces indices peuvent toutefois ne pas avoir été déterminants dans la situation passée. Ces différents biais amènent Weick à préciser la nature rétrospective du sensemaking :

- il précède rapidement l'action. Les traces laissées en mémoire sont donc relativement récentes et portent sur une poignée d'indices ;
- il n'oblitére pas le passé, il l'éclaircit. La rétrospection « only makes the past clearer that the present or future; it cannot make the past transparent » (Starbuck & Miliken, 1988 cités par Weick, 1995, p.29).
- il vise l'ordre, la clarté et la rationalité. Si ces objectifs sont atteints, la rétrospection s'achève.

Cette primauté de l'action ne présuppose pas un renversement de la pensée au profit de l'action. Weick invite seulement à saisir la pensée et l'action dans une causalité circulaire : l'action naît de la pensée et la pensée renaît dans l'action.

Selon une approche par le sensegiving, les managers de proximité s'appuient sur les résultats de l'action passée et les indices de la situation présente pour promouvoir une autre définition de la réalité organisationnelle. Les traces du passé qui sont utilisées sont relativement récentes et visent à éclaircir ou à expliquer l'ambiguïté du présent.

### *3. Il promulgue des environnements sensés*

Les acteurs sont plongés dans un flux expérientiel continu dans lequel ils extraient des fractions (« bracketing ») et les rassemblent pour former un output signifiant (« punctuating »). Ils établissent plus précisément une relation (égale à, différente de, cause de, conséquence de, etc.) entre les indices prélevés dans la situation présente et les cartes cognitives issues de l'expérience, de l'apprentissage et des interactions communicatives. La phase d'interprétation (« punctuating ») se caractérise par une tendance à la « sélection », c'est-à-dire, les acteurs privilégient les interprétations et les significations construites et stockées dans leurs cartes mentales :

« Les membres de l'organisation ont tendance à choisir les explications, interprétations et significations qui permettent aux nouveaux enactements de s'intégrer aux anciens enacted environment issus du processus de rétention. Il y a donc un processus de renforcement mutuel au cours duquel les décisions actuelles sont prises sur base de l'expérience passée et, inversement, où l'expérience passée se voit confirmée par l'action présente » (Pichault, 2009, p.63).

Les interprétations ainsi sélectionnées puis mémorisées (rétention) vont orienter les comportements et faire émerger un système d'action qui va en retour les contraindre. Les acteurs produisent ainsi leur environnement autant qu'ils en sont les produits : « People create their environments as those environments create them » (Weick, 1995, p.34). C'est ce que Weick appelle « enaction » ou « enactment ». L'enactement désigne simultanément un processus (« bracketing » et « punctuating ») et un résultat (« enacted environment ») (Weick, 1988 cité par Paillot, 2012, p. 2011).

Pour influencer le processus d'enactement, les managers de proximité extraient des indices de la situation présente et les relient à des cartes cognitives qu'ils ont construites au cours de leur expérience, de leur apprentissage et des interactions communicatives en situation. Dans la phase d'interprétation, ils ont tendance à favoriser les explications et les significations qui se rapprochent de celles déjà construites et stockées dans leurs cartes mentales.

#### *4. C'est un processus social*

Le sensemaking est un processus social qui consiste à réduire collectivement l'équivocité perçue d'une situation. C'est dans l'interaction que se construit le sens de l'action. Pour Weick (1995) « what a person does internally is contingent on others. Even monologues and one-way communications presume an audience. And the monologue changes as the audience changes » (p.40). Les paroles, les discours et les conversations revêtent un caractère central. Ils sont une mise en scène des rôles, des attentes, des normes, des cartes causales, des instruments, etc., autrement dit, des règles de fonctionnement et de coordination à l'œuvre au sein d'un groupe.

De la même manière, le sensegiving est une activité intrinsèquement sociale. C'est dans les interactions que les managers de proximité influencent le sensemaking et la construction de sens des autres. Les paroles, les discours et les conversations sont essentiels pour appréhender ce qu'ils font pour influencer le processus d'enactement.

#### *5. Il est continu*

Le sensemaking et le sensegiving sont des processus continus qui ne commencent, ni ne s'arrêtent. Ils ne peuvent donc être appréhendés comme un résultat mais comme un coup de projecteur sur un moment donné du processus (Weick, 1995).

#### *6. Il met l'accent sur – et est conduit par - l'extraction*

Les indices qui sont filtrés, classés puis traités dans le processus de sensemaking proviennent de stimuli perçus comme inattendus à l'exemple de « things that are novel or perceptually figural in context, people or behaviors that are unusual or unexpected, behaviors that are extreme and (sometimes) negative, and stimuli relevant to our current goals » (Taylor, 1991 cité par Weick, 1995, p.52). Le contexte est un élément central puisqu'il détermine le choix des indices à extraire et leurs interprétations. Pour Salancik et Pfeffer (1978, p.233 cités par Weick, 1995), le contexte social « binds people to actions that they then must justify, it affects the saliency of information, and it provides norms and expectations that constrains explanations » (p.53).

Suivant le même ordre d'idées, les managers de proximité cherchent à influencer le sensemaking et la création de sens des autres en proposant une définition de la réalité organisationnelle qui s'appuie sur des indices extraits de la situation présente et perçus comme inattendus. Les explications proposées sont fonction du contexte social porteur d'attentes et de normes qui les guident et les contraignent.



### 7. Il est conduit par la recherche de plausibilité plutôt que l'exactitude

Les processus de sensemaking et de sensegiving sont davantage tournés vers la plausibilité que vers l'exactitude. L'exactitude est une bonne chose mais elle n'est pas nécessaire :

« It would be nice if these acceptable accounts were also accurate. But in an equivocal, postmodern world, infused with the politics of interpretations and conflicting interests and inhabited by people with multiple shifting identities, an obsession with accuracy seems fruitless, and not of much practical help, either” (Weick, 1995, p.61).

La plausibilité est suffisante pour accorder les interprétations et coordonner les comportements. Elle autorise la rétrospection et reste assez crédible pour assurer l'engagement dans l'action. Weick (1995) justifie la primauté de la plausibilité sur l'exactitude en évoquant huit arguments (Encadré 1).

**Encadré 1. Les huit arguments qui justifient la primauté de la plausibilité sur l'exactitude (d'après Weick, 1995)**

- 1 Les acteurs extraient des fractions du flux continu de l'expérience. Le travail d'interprétation qui en découle est nécessairement partiel et limité.
- 2 Les données extraites sont reliées à des cartes causales construites au fil du temps et de l'expérience. Le passé est utilisé pour mieux comprendre le présent. Il est toutefois reconstruit de manière subjective et incomplète. Aussi, « accuracy is meaningless when used to describe a filtered sense of the present, linked with a reconstruction of the past, that has been edited in hindsight » (Weick, 1995, p.57).
- 3 L'action organisée est soumise à des contraintes de temps. Les informations sont simplifiées pour pouvoir répondre rapidement.
- 4 L'exactitude n'est possible que pour un court laps de temps et s'applique à des questions spécifiques.
- 5 L'exactitude est difficilement applicable dans les interactions communicatives.
- 6 Les indices sélectionnés sont uniquement ceux qui permettent aux acteurs d'agir. « Again, people see and find sensible those things they can do something about. Capabilities to action affect what is believed and rejected. What is believed as a consequence of action is what makes sense. Accuracy is not an issue” (Weick, 1995, p.59-60).
- 7 Les données extraites sont généralement celles qui fragilisent l'action.
- 8 L'exactitude au moment même où elle s'exprime ne peut être démontrée.

Les sept propriétés du sensemaking entretiennent des relations étroites et réciproques qui peuvent être schématisées comme une séquence se déroulant comme suit : « les personnes soucieuses de leur image auprès des autres s'engagent dans des activités à partir desquelles elles extraient des indices et confèrent rétrospectivement un sens plausible, tout en enactant plus ou moins d'ordre dans ces activités » (Weick, 1995, p.18).

Dans une approche par le sensegiving, les managers de proximité désireux d'influencer le sensemaking et la construction de sens des autres s'engagent dans des activités à partir desquelles ils extraient des

indices et confèrent rétrospectivement un sens plausible, tout en préservant l'image des autres, dans l'objectif d'enacter plus ou moins d'ordre dans ces activités.

Les processus de sensemaking et de sensegiving s'articulent somme toute autour d'une riche série de concepts et de modèles au premier rang desquels les cadres cognitifs et l'enactement qui ont influencé durablement les sciences des organisations. Les cadres cognitifs s'appuient sur l'hypothèse selon laquelle les acteurs extraient, assemblent et interprètent les signaux de leur environnement en fonction de schémas mentaux préétablis qui guident autant qu'ils sont guidés par l'action. La notion d'enactement signifie pour sa part simultanément les processus (construction de sens et influence) et les résultats. Elle présente l'avantage de se soustraire d'une analyse fixe et prédéterminée dans le temps pour une approche processuelle et coévolutive : « The key advantage of the enactment perspective is that it provides the potential for a processual analysis that moves beyond isolated snapshots of cognitions or behaviors to the coevolution of actors and the environment they inhabit » (Cornelissen, Mantere and Vaara 2014 ; Porac, Thomas and Baden-Fuller 2011; Kaplan 2011a cités par Golsorkhi *et al*, 2015, p.348). L'intégration des cadres cognitifs et de l'enactement dans une seule et même théorie suggère en outre l'importance à accorder autant aux contenus du sens de l'action qu'à sa dynamique d'élaboration. Cette approche se différencie ainsi de la majorité des travaux qui privilégiaient jusqu'alors l'un par rapport à l'autre (Vidaillet, 2003b).

Les propriétés du sensemaking et du sensegiving constituent des points de repères essentiels pour appréhender la dynamique collective de construction de sens et d'influence. Weick (1995) invite toutefois à ne pas se focaliser uniquement sur le ou les processus mais également sur le contenu. Le contenu du sensemaking et du sensegiving se situe dans les cadres cognitifs qui fournissent des ressources aux acteurs pour comprendre et agir.

### *2.1.3 Les ressources du sensegiving*

Pour Weick (1995), l'organisation est un processus qui se construit continuellement dans et par la communication : « the communication activity is the organization » (p.95). La communication est un phénomène relationnel qui utilise le plus couramment le langage comme moyen pour faire connaître la pensée. Le langage est alors action. Il est « un « acte » ayant le pouvoir d'instituer le réel » (Giordano, 2006, p.164). Porter un regard sur le contenu de cet acte, c'est chercher à expliquer son « pouvoir », c'est-à-dire, comment le langage façonne et transforme les comportements (Weick, 1995). Cela implique d'examiner ce sur quoi les acteurs s'appuient pour construire du sens et influencer. Ce « quoi » suggère l'existence de cadres cognitifs. Les cadres cognitifs construits au fil des expériences accumulées cristallisent en mémoire des schémas qui orientent l'attention, l'extraction et

le traitement des indices. Le lien établi entre ces cadres cognitifs et les indices de la situation présente est l'opération qui permet de créer du sens et d'influencer : « A cue in a frame is what make sense, not the cue alone or the frame alone » (Weick, 1995, p.110). Le contenu du langage est alors à rechercher dans la combinaison de ces trois éléments : les cadres cognitifs préexistants ; les indices du présent ; un lien.

« This means that the content of sensemaking is to be found in the frames and categories that summarize past experience, in the cues and labels that snare specifics of present experience, and in the ways these two settings of experience are connected” (Weick, 1995, p.111)

Pour Weick, les indices du présent sont mis en relation avec six types de cadres ou « vocabulaires » :

1. Les idéologies ;
2. Les prémisses (*“Third order controls”*);
3. Les paradigmes ;
4. Les théories de l'action ;
5. Les traditions ;
6. Les histoires.

### *1. Les idéologies*

L'idéologie désigne « un ensemble partagé et relativement cohérent de croyances, de valeurs et de normes attachées à une forte charge émotionnelle qui relie les individus entre eux et leur permettent de donner du sens à leur environnement » (Trice & Beyer, 1993, p.33 cités par Weick, 1995, p.111). Elle se nourrit de sources aussi nombreuses que variées comme la culture nationale, la culture professionnelle, la culture industrielle et autres. Elle oriente la perception des relations de cause à effet ainsi que les comportements. Il s'agit alors de se demander comment les managers de proximité « select from the vast pool of ideological substance that smaller portion that matters? » (Weick, 1995, p.111).

### *2. Les prémisses*

Pour Perrow (1986 cité par Weick, 1995), l'organisation déploie trois modes de contrôle :

- un contrôle de premier niveau avec une supervision directe ;
- un contrôle de second niveau avec la création de normes de fonctionnement et de routines de travail ;
- un contrôle de troisième niveau ou les « prémisses » entendues comme des évidences partagées, des axiomes ou des définitions « allant de soi ».

Les prémisses proviennent de mécanismes de fonctionnement et de coordination indirects à l'exemple des vocabulaires, des modèles d'absorption de l'incertitude, des modes de communication, etc. Elles contraignent le flux et le contenu de l'information, réduisent les alternatives possibles, restreignent les définitions et les attentes. La question est alors « which issues are nonroutine and come under the control of ideological content, and where in the hierarchy these ideological premises are imposed on the nonroutine » (Weick, 1995, p.117)?

### *3. Les paradigmes*

Les paradigmes sont à l'image des idéologies et des prémisses, c'est-à-dire, « un ensemble simplifié et cohérent d'heuristiques » (Martin & Meyerson, 1998, p93 cités par Weick, 1995, p.117). Ils s'en distinguent en tant que « systèmes autonomes » » (Pfeffer, 1982, p.228 cité par Weick, 1995, p.117) qui contraignent la perception des problèmes ainsi que l'acceptabilité des méthodes déployées et des résultats obtenus. Les paradigmes désignent plus précisément des « modes opératoires standardisés, des définitions partagées de l'environnement et un système convenu de pouvoir et d'autorité » (Pfeffer, 1985, p.424 cité par Weick, 1995, p.117). Ils sont véhiculés et reconstruits dans les relations de pouvoir et d'influence par les images, les anecdotes ou les artefacts.

### *4. Les théories de l'action*

Pour Hedberg (1981, pp.7-8 cité par Weick, 1995), les théories de l'action « sont pour les organisations ce que les structures cognitives sont pour les individus. Elles filtrent et interprètent les signaux de l'environnement et relient les stimuli à des réponses. Ce sont des méta-systèmes qui supervisent l'identification des stimuli et l'assemblage des réponses » (p.121). Les schémas d'action se décomposent comme suit : dans une situation S, pour obtenir le résultat C, sous les hypothèses a1...aN, faire A (Agyris, 1976, p.5 cité par Weick, 1995).

### *5. Les traditions*

La tradition est la transmission à travers à minima deux générations de « quelque chose qui a été créée, réalisée ou envisagée dans le passé, ou qui est supposée avoir existé, avoir été réalisée ou envisagée dans le passé » (Weick, 1995, p.124). Elle se compose d'images, d'objets et de croyances relatifs à des schémas d'action ou à une tradition de conduite. L'action ne constitue pas en soi une tradition puisqu'elle disparaît au moment même où elle se réalise. Seuls subsistent les symboles.

### *6. Les histoires*

Pour Weick (1995), la pensée s'organise principalement sous forme d'histoires (par opposition à une pensée argumentative ou pragmatique). Une histoire est « une présentation symbolique d'une

séquence d'évènements liés à un sujet et au temps. Sans relation temporelle, nous avons une liste. Sans continuité du sujet, nous avons un autre type de liste » (Scholes, 1981, p.205 cité par Weick, 1995, p.128). La séquence se structure de la manière suivante : début-milieu-fin ou situation-changement-situation. Une « bonne » histoire comporte un protagoniste, une impasse, des tentatives pour surmonter cette impasse, les résultats de ces tentatives et les réactions du protagoniste sur la situation (Weick, 1995). Une histoire ne constitue pas en soi un cadre qui permet de filtrer, d'extraire et de traiter l'information. Les séquences doivent préalablement se croiser et parvenir à une cohérence. Seules les histoires « connectées » constituent des schémas qui sont intégrés dans les cadres préexistants, les théories de l'action et les paradigmes.

La frontière entre ces différents vocabulaires est poreuse et mouvante. Les paradigmes sont à titre d'exemple véhiculés par des artefacts tels que des histoires ou des exemples qui permettent de maintenir un sentiment d'accord moins sur leurs contenus et leurs articulations que sur leur existence (Allard-Poesi, 2003). Ils ne jouent pas pour autant le même rôle dans les processus de construction de sens et d'influence. Allard-Poesi (2003) propose de distinguer les vocabulaires en fonction de l'objet principal qu'ils décrivent (l'action et ses conditions d'exercice vs le monde et l'expérience en son sein) et de leur fonction (légitimation de l'état des choses ou des actions réalisées vs guide pour l'action) (Tableau 5).

**Tableau 5. Les vocabulaires ressources dans le processus de construction de sens et d'influence**  
(adaptés d'après Allard-Poesi, 2003, p.106)

Fonction principale	Objet principal	
	Ce qu'est le monde	Comment agir pour le changer
<b>Légitimation</b>	<p align="center"><b>Prémises</b></p> <p>Ensemble de postulats et de définitions tenus pour acquis sur lequel reposent les arguments et conclusions d'une décision (Weick, 1995a, p.113). Influence tacite et inconsciente très importante sur les décisions, les règles en vigueur et les mécanismes de contrôle organisationnel.</p>	<p align="center"><b>Idéologies</b></p> <p>Combinaison de croyances portant sur des relations de cause à effet, de préférences pour certains résultats, et d'attentes concernant les comportements appropriés (Weick, 1995a, p.111) Aident les membres à découvrir leur degré d'accord sur les relations de cause à effet et sur leurs préférences quant aux résultats.</p>
<b>Action</b>	<p align="center"><b>Traditions</b></p> <p>Quelque chose qui a été créé, exécuté ou identifié dans le passé et qui est transmis sur au moins deux générations (Weick, 1995a, p.124). Sont constituées d'images, d'objets, de croyances mais pas d'actions. Celles-ci peuvent être transmises et devenir des traditions si elles deviennent symboliques.</p>	<p align="center"><b>Paradigmes</b></p> <p>Ensemble de postulats, en général implicites, sur les éléments qui constituent le monde, leurs actions, leurs liens et comment on peut les connaître (Brown, 1978, p.373, cité par Weick, 1995a, p.118). Leur influence sera d'autant plus forte qu'ils sont partagés par les membres de l'organisation et qu'ils sont bien articulés.</p>
<b>Véhicule et menace les modèles de la réalité</b>	<p align="center"><b>Histoire</b></p> <p>Séquences d'actions et d'expériences dans lesquelles les actions décrites sont si possible difficiles, la situation implique une « mauvaise impasse » qui ne peut être traitée de manière routinière, des événements inattendus surviennent dans une séquence normale d'évènements, quelque chose est inhabituel dans l'expérience du narrateur (Weick, 1995a, p.127). Constitue un ensemble d'indices qui ne peuvent être expliqués par les cadres (paradigmes, théories de l'action ou tradition) en vigueur).</p>	<p align="center"><b>Théories de l'action</b></p> <p>Ensemble de croyances quant aux actions appropriées à entreprendre compte tenu des caractéristiques de la situation, prenant la forme d'affirmation du type « si...alors ». Permet l'identification des stimuli et les réponses appropriées à adopter.</p>

Dans ce cadre, les managers de proximité ont tendance à privilégier les paradigmes, les théories de l'action et les traditions ou plus largement les cadres inscrits dans le champ de l'action pour influencer le sens donnée à une situation. Toutefois, si ces répertoires de règles ou de procédures sont faiblement articulés et partagés, ils favorisent les idéologies, les prémises ou les histoires (Allard-Poesi, 2003).

Malgré la distinction apportée entre objet principal décrit et fonction, les vocabulaires proposés par Weick restent particulièrement abstraits et difficilement applicables. Pour reprendre les propos de Giroux, « il s'agit plutôt d'un réseau de concepts « faiblement couplés » et très évocateurs qui

orientent la créativité des lecteurs : ce sont des stimulants pour la pensée plus que des guides pour la recherche » (2006, p.44). Ce constat incite à explorer d'autres pistes qui permettent d'appréhender empiriquement le contenu du sensemaking et du sensegiving.

## **2.2 Les managers de proximité, des praticiens du sens stratégique**

### *2.2.1 Le rôle clef des activités discursives dans la fabrique du sens stratégique*

De nombreux travaux du champ de la stratégie comme pratique ont exploré le rôle stratégique des managers de proximité dans une approche par le sensegiving. Ils ont plus précisément examiné les activités discursives déployées par les managers de proximité pour construire et donner du sens au changement. Rouleau et al. (2015) classent leurs contributions en trois catégories : ceux qui montrent que leurs activités discursives sont fonction des tâches qu'ils doivent accomplir et de leur capacité à répondre à des exigences paradoxales ; ceux qui mettent en évidence les connaissances tacites mobilisées dans les activités discursives; ceux qui révèlent la prépondérance de leurs compétences discursives.

Les travaux formant la première catégorie indiquent que les activités discursives nécessaires aux managers de proximité pour construire et influencer le sens du changement sont fonction des tâches qu'ils doivent accomplir et de leur capacité à répondre à des exigences paradoxales (Balogun, 2003 ; Guilmot & Vas, 2012 ; Colin *et al.*, 2013). L'étude de cas de Balogun (2003) dans un service public récemment privatisé est régulièrement citée comme exemple. L'auteure montre que les managers de proximité s'engagent dans des interactions et négociations multiples avec différents niveaux de l'organisation pour donner du sens et cerner les implications concrètes du changement dans la façon de penser et d'exercer leur rôle. Parallèlement à ce processus de sensemaking, ils échangent régulièrement - de manière formelle ou informelle - avec les membres de leur équipe pour les aider à comprendre et à interpréter le changement. A ces activités de sensemaking et de sensegiving s'ajoutent des fonctions relatives à la coordination et au management (planification, budgétisation, affectation des ressources, supervision). Ces fonctions consistent plus précisément à assurer la continuité de service (« keeping the business going ») tout en mettant en œuvre des changements de pratiques (« Implementing changes needed »).

Pour Balogun, le travail d'interprétation des managers de proximité est une étape centrale dans le processus de changement stratégique. Il ne permet pas seulement de déterminer la façon de penser et d'exercer leur rôle mais aussi « what changes they encourage their teams to undertake, how they keep the business running, and what changes they implement and how » (Balogun, 2003, p.79).

L'importance de ces activités de création de sens et d'influence est cependant largement sous-estimée par les cadres dirigeants. Cette sous-estimation les amène à sous-évaluer le temps nécessaire à l'appropriation et à la construction d'une représentation partagée du changement à mettre en œuvre. Les managers de proximité se voient alors confrontés à un conflit entre priorités, c'est-à-dire, entre l'aspect visible de la coordination et du management et l'aspect invisible du sensemaking et du sensegiving. Ce conflit les contraint à privilégier un aspect au détriment de l'autre.

La deuxième catégorie rassemble les travaux montrant que les activités discursives s'appuient sur des connaissances tacites issues de l'expérience des managers de proximité (Rouleau, 2005 ; Rouleau & Balogun, 2011). Les travaux de Rouleau (2005) peuvent être cités à titre d'exemple. Ils s'appuient sur un double constat. D'une part, le sensegiving est généralement présenté comme une rationalisation symbolique reposant sur des schémas de pensée sciemment utilisés. D'autre part, la stratégie est appréhendée indépendamment du contexte social dans lequel elle se déploie. En soulignant les limites de ces approches « conscientes » et « asociales », Rouleau propose une voie alternative, celle d'une « approche en pratiques ». A partir d'une étude de cas chez un fabricant de vêtements féminins de luxe, elle explore comment deux managers de proximité interprètent et vendent la nouvelle collection conçue dans une gamme inférieure au marché du luxe. L'investigation ethnographique des conversations et des routines a révélé quatre micro-pratiques de construction de sens et d'influence : traduire la nouvelle orientation stratégique ; surcoder la stratégie ; discipliner le client ; justifier le changement. Traduire la stratégie consiste à raconter une histoire qui utilise des mots, des expressions ou des symboles discursifs et matériels signifiants pour le client. Surcoder la stratégie revient à inscrire les mots dans les codes socioculturels du client et à utiliser le contexte pour créer du sens et augmenter les capacités d'action sur le réel. Discipliner le client vise à produire des effets subjectifs et émotionnels pour vendre la nouvelle stratégie. Justifier le changement enfin consiste à utiliser le discours du client (intérêt ou désir de changer) et de l'expert marketing (répondre aux besoins du client).

Les connaissances des codes socioculturels ainsi que des représentations verbales, symboliques et matérielles signifiantes pour le client sont autant de ressources tacites mobilisées par les managers de proximité pour faire comprendre et accepter une nouvelle stratégie. Elles sont utilisées différemment selon le profil des managers de proximité (genre, âge, catégorie socioprofessionnelle, etc.) et le contexte social d'interaction.

La troisième catégorie enfin regroupe les travaux qui soulignent l'importance des compétences discursives pour construire du sens et influencer (Rouleau & Balogun, 2011 ; Teulier & Rouleau 2013). Rouleau et Balogun (2011) montrent par exemple que le travail d'influence des managers de proximité



ne s'appuie pas uniquement sur des connaissances tacites des codes socioculturels et des représentations socio-symboliques. L'analyse comparée des activités stratégiques de quatre managers de proximité exerçant dans deux organisations différentes leur permettent d'identifier deux ensembles d'activités interdépendants : réussir la conversation (« performing the conversation ») ; planter le décor (« setting the scene »). Réussir la conversation désigne la capacité des managers de proximité « à concevoir et à diffuser, en fonction des circonstances, des messages qu'ils souhaitent faire passer aux autres de manière à les influencer dans le sens souhaité » (Rouleau & Balogun, 2011, p.972). Il implique d'utiliser les bons mots et les bonnes phrases ainsi que des symboles et des métaphores signifiants. Planter le décor consiste à « rassembler les parties prenantes autour d'un projet de changement pour lui donner sens et créer une alliance œuvrant pour le changement, même si c'est pour des raisons différentes » (Rouleau & Balogun, 2011, p.973). Il s'agit plus précisément de savoir qui contacter, qui rallier et qui utiliser pour influencer mais également comment il est possible de les contacter, de les rallier et de les utiliser pour influencer (en face à face, par téléphone, en réunion, par courriels, etc.). Il importe en d'autres termes de connaître le décor le plus approprié dans lequel doivent prendre place les conversations.

Les connaissances tacites des codes socioculturels et des représentations socio-symboliques ainsi que la capacité à réussir la conversation et à planter le décor forment ce que Rouleau et Balogun appelle la « compétence discursive » des managers de proximité. La compétence discursive désigne globalement « middle managers' ability to knowledgeably craft and share a message that is meaningful, engaging, and compelling within his/her context of operation through discursive performances" (Rouleau & Balogun, 2011, p.971).

Ces différents travaux ont permis d'acquérir une bonne compréhension des activités qui constituent le sensegiving (à quoi ressemble le sensegiving) et de leurs incidences sur l'organisation et ses membres (Maitlis & Lawrence, 2007). Le sensegiving ne peut toutefois se réduire à des formes d'activités discursives (Maitlis & Lawrence 2007 ; Orlikowski & Scott, 2008 ; Stigliani & Ravasi, 2012 ; Balogun *et al.*, 2014 ; Maitlis & Christianson, 2014 ; Jarzabkowski *et al.*, 2015 ; Rouleau *et al.*, 2015 ; Cooren, 2020) au risque d'un « constructivisme naïf » (Ashcraft *et al.*, 2009). Rouleau et Balogun (2011) le suggèrent d'ailleurs, sans toutefois l'affirmer explicitement, à travers la notion de décor. « Planter le décor » consiste entre autres à identifier les supports, les formats et les forums les plus appropriés pour influencer le sensemaking des autres. La notion de décor est également présente dans les travaux de Teulier et Rouleau (2013). Les auteures explorent les activités discursives de cinq managers de proximité (« community group ») chargés d'étudier les avantages et les défis associés à l'adoption d'une plateforme logicielle 3D commune à plusieurs entreprises de travaux publics. Elles identifient

quatre décors dans lesquels se construit et s'influence le sens de cette plateforme 3D : les sessions de travail intensives ; les visites industrielles ; les sessions écrites ; les réunions et les discours organisationnels. Chaque décor met en scène des activités discursives spécifiques qui vont contribuer à faire évoluer la dynamique d'élaboration collective de sens. Cette dynamique va se répercuter dans les décors suivants, c'est-à-dire, « what happens in one translation space impacts what happens in another » (Teulier & Rouleau, 2013, p.329).

**Tableau 6. Les activités discursives des managers de proximité selon les différents types d'espaces (d'après Teulier et Rouleau, 2013)**

Espaces	Activités discursives	
Sessions de travail intensives (partage d'expérience pour construire une vision commune)	Reformulation des problèmes (« <i>reframing problems</i> »)	Formulation et reformulation collectives des problèmes à résoudre (qu'est-ce une maquette numérique ?) Obtention d'un consensus
	Mise en scène de la discussion (« <i>staging the discussion</i> »)	Expérimentation de la vision collective Invitation d'experts ou de collaborateurs
Visites industrielles (recueil d'expériences dans d'autres secteurs et évaluation d'impact)	Ajustement de la vision (« <i>adjusting their vision</i> »)	Confrontation de la vision avec la réalité concrète Prise de conscience des limites Correction de la vision
	Rationaliser le changement (« <i>rationalizing change</i> »)	Traduction des enseignements tirés des visites industrielles
Session écrites (formalisation et stabilisation)	Stabilisation du sens (« <i>stabilizing meaning</i> »)	Vérification du sens construit collectivement ou stabilisation de la compréhension Clarification des propositions et des règles à implémenter
	Prise en compte des acteurs absents (« <i>taking absent stakeholders into account</i> »)	Interrogation sur la compréhension des acteurs absents (comment X va comprendre le texte ?) Adaptation du message pour augmenter ses chances d'acceptation
Réunions et discours organisationnels (adaptation du message et des actions aux spécificités des contextes organisationnels cibles)	Parler pour la technologie (« <i>speaking for the technology</i> »)	Se faire le porte-parole de la technologie Mise en valeur de ses avantages Expérimentation ou développement de la technologie Discussions des résultats
	Vendre le changement (« <i>selling the change</i> »)	Convaincre et faire adhérer les cadres dirigeants Adaptation du message aux priorités stratégiques de l'organisation

Bien que ces auteurs introduisent timidement le rôle des espaces dans les activités de sensegiving, ils les appréhendent globalement comme un simple support des activités discursives. Les espaces forestiers dans lesquels prennent place les pratiques **de martelage ne peuvent toutefois se réduire à une fonction support**. Ils sont constitués d'éléments naturels tangibles qui fournissent autant d'indices

sur la structure du peuplement à partir de laquelle s'organise le travail de marquage. Ils réveillent par ailleurs une multitude de sentiments subjectifs qui inclinent à penser et à agir d'une certaine façon. Cette matérialité des espaces forestiers constitués « d'objets naturels » dans lesquels s'expriment les corps (sentiments subjectifs) n'est donc pas neutre. Elle dit ou fait des choses: « Language and communication are not only beside a material world; they are entangled (Gherardi, 2012; Jones, 2013/2014) in a world which 'speaks' also because non-human entities do things » (Giordano, 2015, p.326). De façon corrélative, elle détermine et contraint ce que peut dire ou faire les managers de proximité. Leurs activités discursives ne peuvent donc être appréhendées indépendamment de cette matérialité qui les conditionne et les façonne. C'est pourquoi nous privilégions ici les effets de la matérialité sur le sensegiving aux activités discursives des managers de proximité.

### *2.2.2 De la nécessité de prendre compte la matérialité dans les activités discursives*

Depuis l'article novateur d'Orlikowski (2007) sur la sociomatérialité des pratiques, les travaux explorant le rôle de la matérialité dans les processus organisationnels se sont considérablement développés (Cooren, 2020).

Un nombre croissant de contributions ont cherché à montrer le rôle des **objets** dans le faire stratégique (Spee & Jarzabkowski, 2009 ; Jarzabkowski *et al.*, 2013) et le processus de sensemaking (Stigliani & Ravasi, 2012 ; Garreau *et al.*, 2015). Les objets désignent de manière générique un outil, un instrument, une machine, un logiciel, un document, ou plus généralement tout artéfact technique ou technologique fabriqué artificiellement. Ils sont dotés de propriétés instrumentales (« servir à ») et symboliques qui se développent mutuellement dans l'interaction homme-objets (Ashcraft *et al.*, 2009). Jarzabkowski *et al.* (2013) par exemple mettent en évidence le rôle prépondérant des artéfacts techniques (images, cartes, « data pack », feuilles de calcul et graphiques) dans le travail d'analyse des risques des souscripteurs d'une société de réassurance. Les artéfacts sont appréhendés comme des objets épistémiques, autrement dit, comme des entités dont la signification et les propriétés évoluent au gré des contextes d'usage. Ils ne constituent pas en soi des objets stratégiques. Ils acquièrent une signification et des propriétés stratégiques dans le cadre de l'activité pour laquelle ils sont utilisés. Les objets sont donc intrinsèques à l'activité : ils façonnent tout autant qu'ils sont façonnés par les acteurs et leurs actions.

Stigliani et Ravasi (2012) montrent quant à eux comment trois groupes de concepteurs d'un cabinet de conseil en stratégie et en management s'appuient sur un large éventail d'artefacts physiques tels que des images, des cartes ou des croquis pour construire et donner du sens à leurs conceptions. Le processus de sensemaking s'articule plus précisément autour de quatre étapes : 1) partager et

représenter les expériences les plus pertinentes (« relevant « chunks of experience » ») sous forme matérielle (images, objets, croquis, etc.) ; 2) organiser ces expériences matérialisées pour faire émerger des compréhensions nouvelles ; 3) élaborer une représentation partagée ; 4) convaincre le client (sensegiving).

Les **espaces** occupent également une place grandissante dans le champ du management des organisations. Un espace peut être défini comme “a site-specific combination of presences and absences, a particular combination of physical resources, a specific conjunction of human artifacts and/or elements of the natural world, that serves to enable and focus the interaction or activities in question” (Pred, 1990, p. 123 cité par Ashcraft *et al.*, 2009, p. 30). Un certain nombre de travaux ont souligné l’importance des évènements configureurs de champ (« Fields Configuring Events ») tels que des salons, des conférences, des manifestations (Maitlis & Christianson, 2014) mais également d’autres lieux situés derrière la scène (Kellogg, 2009 ; Zietsma & Lawrence, 2010 ; Mair & Hehenberger, 2014 ; Furnari, 2014 ; Bucher & Langley, 2016 ; Langley *et al.*, 2019) pour faire émerger de nouvelles pratiques. Un intérêt sur le rôle de ces espaces dans le processus de sensemaking est en train d’émerger dans le prolongement de travaux précurseurs tels qu’Oliver et Montgomery (2008).

Les travaux intégrant la question des **corps** sont en revanche particulièrement rares. Maitlis et Christianson (2014) citent les travaux de Cunliffe et Coupland de 2012 comme exemple. Cunliffe et Coupland utilisent un enregistrement vidéo d’un match de rugby pour observer les gestes, les expressions et les positions des joueurs confrontés à un évènement inattendu. Ils montrent que le sensemaking n’est pas nécessairement une activité de traitement de l’information mais « an intuitive and informed feeling » (Cunliffe & Coupland, 2012, p.77 cités par Maitlis et Christianson, 2014, p.100). Cette construction de sens à travers les interactions et le ressenti corporel est appelée « embodied narrative sensemaking » (Maitlis et Christianson, 2014, p.100).

Bien que ces travaux apportent des éléments d’éclairage sur la question de la matérialité dans les organisations, leur nombre confirmant sa nature et son ampleur reste limité (Jarzabkowski *et al.*, 2013 ; Balogun *et al.* , 2014 ; Jarzabkowski *et al.*, 2015 ; Garreau *et al.*, 2015 ; Vaujany (de) & Mitev, 2015). Rares sont en outre ceux qui explorent simultanément plusieurs dimensions constitutives de la matérialité, à quelques exceptions près (Bakke & Bean, 2006 ; Jarzabkowski *et al.*, 2015). Si les objets, les espaces et les corps sont séparés pour faciliter l’analyse, ils n’en restent pas moins étroitement imbriqués dans la réalité empirique (Ashcraft *et al.*, 2009). Aussi, réduire la matérialité à une seule dimension, c’est expliquer qu’une partie du phénomène.

Par ailleurs, même si les auteurs ne distinguent généralement pas le sensemaking du sensegiving, ils se sont davantage préoccupés du rôle de la matérialité dans la création collective de sens. Ils ont dans l'ensemble examiné comment les objets, les espaces ou dans une moindre mesure les corps contribuent à donner du sens à des contextes ou à des pratiques. Leurs résultats les amènent à considérer la matérialité comme constitutive des contextes ou des pratiques, c'est-à-dire, les contextes et les pratiques n'existent qu'en tant qu'ils s'incarnent dans des objets, des espaces ou des corps.

« Work practices are inherently sociomaterial, and so to understand work, we must understand its sociomaterial (re)configurations. The implications for organizations are particularly important; these practices don't just mediate work, they perform organizational realities" (Orlikowski & Scott, 2008, p.467)

Les activités de sensegiving ne peuvent donc être pensées indépendamment de la matérialité des contextes et des pratiques qui font l'organisation. Cette matérialité qui dit ou fait des choses détermine ce que peut dire ou faire les managers de proximité. Peu de travaux ont cependant exploré le rôle de la matérialité des pratiques et des contextes dans le travail d'influence des managers de proximité. Cette question est pourtant déterminante pour appréhender les conditions du sensegiving, c'est-à-dire, où, quand et pourquoi. La présente étude se propose de combler ce manque en explorant le rôle des objets, des espaces voire des corps dans le travail d'influence des pratiques de martelage . Un tel projet ne peut toutefois se réaliser sans disposer au préalable d'un cadre d'analyse permettant d'appréhender conjointement matérialité et sensegiving.



<b>Introduction générale</b>
------------------------------

<b>Première partie : L'Office National des Forêts au cœur des enjeux de la croissance verte</b>
---

Chapitre 1 - L'Office National des Forêts : contexte et enjeux
--

Chapitre 2 - Le centre opérationnel comme partie clé du changement
--

<b>Deuxième partie : Un cadre conceptuel pour sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique</b>
---

Chapitre 3 - Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique
---

Chapitre 4 - Sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique
--

<b>Troisième partie : Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage : méthodologie et résultats</b>
---

Chapitre 5 - L'étude de cas comme approche méthodologique
---

Chapitre 6 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage
--

Chapitre 7 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale et de l'Agence Territoriale
---

Chapitre 8 - Interprétation et mise en perspective des résultats
--

<b>Conclusion générale</b>
----------------------------

## **Chapitre 4. Sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique**



Ce chapitre vise à proposer un cadre d'analyse permettant d'appréhender le rôle de la matérialité dans le travail d'influence des pratiques de martelage. Cela implique, au préalable, d'établir l'assise ontologique de la matérialité des pratiques. Ce détour est incontournable pour dégager les implications méthodologiques de la recherche. La première section présente les trois principaux statuts ontologiques attribués à la matérialité. La description proposée est indubitablement partielle et large. Partielle dans la mesure où elle se limite aux principales approches qui ont été recensées dans la littérature. Large parce qu'elle se concentre sur leurs caractéristiques générales (Orlikowski, 2010). Elle reste néanmoins suffisante pour se positionner sur le sujet en fonction des caractéristiques contextuelles du cas d'étude et des possibilités d'opérationnalisation. La deuxième section s'attache à définir à travers des concepts empiriques ce qui est entendu par matériel mais également par social. Cet exercice de définition permet à la fois d'identifier les dimensions constitutives des pratiques de martelage et de caractériser le travail d'influence des managers de proximité. La troisième et dernière section cherche à mettre en relation matérialité, pratiques et activités de sensegiving des managers de proximité pour former un cadre d'analyse intégré adapté à notre question de recherche.

## **Section 1. Vers une approche sociomatérielle des pratiques**

La réflexion autour du statut ontologique de la matérialité dans les organisations s'est morcelée en trois principaux courants de pensée. Les deux premières approches sont le déterminisme technologique et l'interactionnisme. Fortement inspirées par la sociologie des sciences et des techniques, elles appréhendent la matérialité principalement à travers la notion de « technologie ». La troisième approche, le sociomatérialisme, s'en éloigne au profit de la (socio)matérialité. Cette évolution lexicale n'est pas neutre. Selon Leonardi (2013), elle vise « to remind those who would not normally make an explicit consideration of technology in their work to attend to the importance of the technical bases of organizational life, without using the term "technology" directly » (p.65).

### **1.1 Déterminisme technologique et interactionnisme: apports et limites**

#### *1.1.1 Le déterminisme technologique : les effets déterminés des technologies sur l'organisation*

Le déterminisme technologique est un courant de pensée qui s'est développé au cours des années 1950-1960 (Orlikowski, 2010). Il suppose une relation causale unidirectionnelle entre le progrès technologique et le changement organisationnel. Ce postulat comporte deux principales implications. Il signifie d'abord que la technologie est une entité exogène et relativement autonome qui évolue selon une logique propre, indépendamment de l'organisation du social. Il présume ensuite que la

technologie façonne l'organisation de manière fixe ou prédéterminée, c'est-à-dire, leurs effets sont à la fois explicables et prévisibles.

« (...) technology is an exogenous and relatively autonomous driver of organisational change and, as such, that it has significant and predictable impacts on various human and organisational outcomes, such as governance structures, work routines, information flows, decision making, individual productivity and firm performance (e.g., Blau et al., 1976; Pfeffer and Leblebici 1977; Carter, 1984; Huber, 1990; Brynjolfsson and Hitt, 1996) » (Orlikowski, 2010, p. 129)

La technologie est initialement appréhendée comme des objets matériels à l'exemple des équipements, des machines ou des instruments. Cette vision s'est progressivement élargie à des formes plus abstraites, intégrant comme variables indicatrices les caractéristiques des tâches à effectuer (complexité, prévisibilité, etc.), des paramètres financiers (comme l'investissement dans un système informatique) ou encore l'aptitude d'un canal de communication à transmettre de l'information (Orlikowski, 2010). Les partisans du déterminisme s'attachent alors à montrer les effets structurants de la technologie sur l'organisation.

Ce déterminisme technologique est particulièrement enraciné dans l'école de la contingence. L'une des propositions phares de l'école de la contingence est que l'organisation conçoit et développe des modes de structuration en fonction de l'environnement dans lequel elle évolue (Donaldson, 2001 cité par Pichault, 2009). Quatre grands types de facteurs environnementaux ou de contingence sont distingués : la stabilité de l'environnement ; la technologie ; l'âge et la taille de l'organisation ; la stratégie (Milano, 2017 ; Grasser & Noël, 2017). A titre d'exemple, le mode de production (technologie) détermine le choix d'une structure. Un mode de production unitaire caractérisé par la fabrication d'un produit à l'unité ou en petites séries adapté à un cahier des charges spécifique exige une forme d'organisation organique<sup>22</sup> de façon à favoriser l'adaptabilité et la créativité. En revanche, un mode de production en série conçu pour fabriquer en grandes quantités des produits identiques et standardisés nécessite de privilégier une structure mécaniste<sup>23</sup> avec une standardisation des procédés (Grasser & Noël, 2017). La notion de cohérence revêt un caractère central. « Organiser impose la recherche de cohérence » et « une organisation ne peut être efficace que dans la mesure où sont rendus compatibles

---

<sup>22</sup> Une organisation de type organique est une structure simple caractérisée par une division du travail imprécise et un mode de coordination par supervision directe. La prise de décision est centralisée par le sommet stratégique qui constitue un élément clef de l'organisation (Mintzberg, 1982)

<sup>23</sup> Une structure mécaniste se distingue par des tâches opérationnelles routinières et spécialisées et un mode de coordination par standardisation des procédés. La technostructure, c'est-à-dire, les analystes chargés de standardiser le travail, y occupe une place centrale (Mintzberg, 1982).

la stratégie, la structure, les techniques, les besoins des membres et l'environnement » (Pichault, 2009, p.60). La variété des formes d'organisation s'explique alors par la variété de l'environnement (Grasser & Noël, 2017) mais aussi par un processus différencié d'adaptation aux facteurs de contingence (Pichault, 2009).

Selon cette perspective, la technologie à l'ONF constituerait une entité extérieure qui génèrerait des effets structurants sur les pratiques de martelage. Les managers de proximité n'influenceraient pas la technique qui évoluerait par elle-même ou avec le progrès scientifique. Ils n'exerceraient par ailleurs aucune prise sur ces effets qui seraient déterminés à être. Dans une approche contingente, leur discours serait fonction des facteurs environnementaux à la fois externes et internes. Il varierait selon les caractéristiques de l'environnement dans lequel ils évoluent et de leur capacité plus ou moins grande à s'adapter aux conditions environnementales.

### *1.1.2 L'interactionnisme : un système d'interdépendance mutuelle*

L'interactionnisme s'est développé à partir des années 1950 en opposition au déterminisme technologique. Il postule que la technologie et les acteurs ou l'organisation forment des entités distinctes qui interagissent et se façonnent réciproquement (Orlikowski & Scott, 2008 ; Orlikowski, 2010, Schatzki, 2010). La technologie n'est pas considérée comme une force exogène et relativement autonome qui s'impose à l'organisation. Elle se construit et évolue au fil des interactions avec les acteurs, leurs actions et l'environnement social (Orlikowski & Scott, 2008).

“Challenging the notion that technology is an autonomous, external force, scholars adopting an emergent process perspective argued that technology results from the ongoing interaction of human choices, actions, social histories and institutional contexts (Orlikowski, 2010, p.131)

La technologie est appréhendée comme des artefacts matériels qui sont socialement définis et socialement produits (Orlikowski, 2010). Ses effets ne sont ni fixes, ni déterminés mais émergent dans les interactions à travers des processus situés de définition et d'interprétation. Ils découlent en d'autres termes d'une logique processuelle « where interactions and outcomes are seen to be mutually dependent, integrative, and co-evolving over time” (Orlikowski & Scott, 2008, p.446). Les interactionnistes cherchent alors à expliquer comment les intérêts et les actions situées des groupes sociaux façonnent au fil du temps différentes conceptions, significations et utilisations de la technologie (Orlikowski, 2010).

C'est dans ce courant que s'inscrit le concept d'affordance du psychologue américain Gibson. Le concept d'affordance désigne globalement les possibilités d'action suggérées par les propriétés d'un

objet : « “An affordance perspective recognizes how the materiality of an object favors, shapes, or invites, and at the same time constrains, a set of specific uses” . (Zammuto *et al.*, 2007, p. 752 cités par Orlikowski & Scott, 2008, p.453; Jarzabkowski & Pinch, 2013, p.581). A titre d'exemple, la forme d'une chaise propose l'affordance de s'asseoir, la position de la pédale d'une voiture suggèrent d'appuyer avec le pied ou encore la couleur rouge du feu de circulation indique au conducteur de s'arrêter à proximité immédiate. La nature de ces affordances est fonction non seulement des caractéristiques de l'objet (forme, position, couleur, etc.) mais également de l'interaction entre le contexte de l'action et les propriétés de l'utilisateur. En d'autres termes, les affordances sont des phénomènes émergents qui découlent de la relation objet-environnement-individu. Si cette approche apporte un éclairage utile pour penser l'interaction entre les acteurs et le monde matériel, elle présente néanmoins l'inconvénient de réduire les possibilités d'action aux fonctions de l'objet et de fixer la motivation ou l'intention de l'utilisateur (Jarzabkowski & Pinch, 2013 ; Houzé & Meissonier, 2018). Pour reprendre un exemple précédemment cité, la fonction de la chaise est de s'asseoir et l'acteur interagissant avec cet objet cherche indubitablement à s'asseoir. Il est certes reconnu qu'un objet peut-être détourné de sa fonction initiale. Le regard n'en reste pas moins focalisé sur les nouvelles fonctions et les nouvelles intentions au détriment de la nature de l'interaction et de l'activité en cours de réalisation (Jarzabkowski & Pinch, 2013).

Selon une approche interactionniste, la technologie à l'ONF et les pratiques de martelage constitueraient des entités distinctes qui interagiraient et se façonneraient réciproquement. La technologie serait un artefact matériel socialement construit dont les effets ne seraient pas fixes ni déterminés mais émergeraient à travers des processus situés de création de sens. Il s'agirait alors de montrer comment les managers de proximité influencent le sens donné à la technologie qui va déterminer son utilisation. Selon l'école de la contingence, les possibilités d'utilisation proposées par les managers de proximité seraient fonction des propriétés mêmes de la technologie. La technologie disposerait d'un ensemble de propriétés intrinsèques qui suggèreraient certains usages et en excluraient d'autres.

### *1.1.3 Les limites des approches déterministe et interactionniste*

Les approches déterministe et interactionniste rencontrent deux principales limites. La technologie apparaît d'abord comme un phénomène occasionnel qui agit sur les acteurs ou l'organisation à un moment précis et dans des circonstances particulières (Orlikowski, 2007). Or, pour Orlikowski & Scott (2008) « to the extent that technology is treated as an occasional or separate organizational phenomenon, we lose the possibility of seeing how it is an integral part of all organizing at all times,

places, and circumstances » (p.454). Autrement dit, « it loses sight of how *every* organizational practice is *always* bound with materiality. Materiality is not an incidental or intermittent aspect of organizational life; it is integral to it » (Orlikowski, 2007, p.1436). La seconde limite réside dans le postulat de départ selon lequel la technologie, les acteurs ou l'organisation sont des entités distinctes reliées soit par une relation de causalité unidirectionnelle (vision déterministe) soit par une interaction dynamique (vision interactionniste). Dans le premier cas, les technologies sont considérées comme exogènes, homogènes et stables agissant sur l'organisation, à travers le temps et l'espace, de manière fixe et déterminée (Orlikowski, 2007). Cette lecture tend alors à négliger l'influence du contexte sociohistorique mais également le rôle des acteurs dans la formation, l'utilisation et l'évolution de la technologie (Orlikowski, 2007 ; Orlikowski, 2010). Quant à la vision « interactionniste », l'accent porté sur l'agence humaine, c'est-à-dire, la capacité d'action des acteurs, conduit à sous-estimer le rôle même de la technologie dans la dynamique organisationnelle (Orlikowski, 2007; Orlikowski & Scott, 2008 ; Leonardi, 2013).

## **1.2 Vers une troisième voie : la sociomatérialité des pratiques**

A ces ontologies dualistes, les sociomatérialistes opposent l'inséparabilité du social et du matériel dans les pratiques. La sociomatérialité se divise en deux principaux courants. Le premier prôné par Orlikowski (2008 ; 2010) est qualifié de réalisme agentiel. Il considère le social et le matériel comme des entités ontologiquement enchevêtrées qui ne peuvent être appréhendées séparément. Le second représenté par Leonardi (2013) appréhende le social et le matériel comme des entités distinctes qui s'imbriquent pour former un tout indissociable dans les pratiques. Ces deux courants ont des implications pratiques relativement différentes : « Differences in the choice of foundation imply very real, practical differences in the operationalization of constructs, the use of research methods, the focus of empirical inquiry, and the types of conceptual contributions one is likely to be able to make” (Leonardi, 2013, p.73).

### **1.2.1 Orlikowski et le réalisme agentiel**

Orlikowski (2008 ; 2010) propose une ontologie relationnelle dans laquelle le social et le matériel ne possèdent pas de caractéristiques propres, indépendantes les unes des autres mais sont inextricablement liées : « there is no social that is not also material, and no material that is not also social » (Orlikowski, 2007, p.1437). Ils acquièrent des formes, des attributs et des capacités à travers leur interpénétration (Orlikowski & Scott, 2008, p.455-456). La matérialité est donc dépourvue d'existence intrinsèque, elle n'est que sociomatérialité. Le terme même de sociomatérialité, sans trait

d'union, entend signaler cette indissociabilité. La distinction ne se justifie que pour la commodité de l'analyse (Orlikowski, 2007 ; Orlikowski & Scott, 2008 ; Schatzki, 2010).

Orlikowski s'inspire notamment de la théorie de l'acteur réseau (ANT pour Actor-Network Theory) avec le principe de symétrie entre humains et non-humains. Selon cette approche, « an object is an effect of an array of relations » in which humans and technologies are not only reciprocally interdependent, but also symmetrically relevant » (Law, 2000 cités par Orlikowski & Scott, 2008, p.456). La technologie n'est pas dissociable du social mais fait partie intégrante d'un réseau de relations humaines et non humaines, rassemblées sous le terme de « actants », qui se présupposent et se définissent réciproquement.

Les concepts de « enchevêtrement constitutif » et de « mangle of practice » de Pickering sont également mobilisés par les sociomatérialistes pour souligner le caractère inséparable du social et du matériel (Vaujany (de) & Mitev, 2015). Le concept de « mangle of practice » désigne plus précisément la capacité d'action (« agency ») du social et du matériel qui est ni fixe, ni prédéterminée mais qui émerge dans la pratique à travers un processus dialectique d'accommodation et de résistance (Orlikowski & Scott, 2008, p.459). Orlikowski s'appuie aussi sur la théorie du réalisme agentiel de Barad qui appréhende l'univers comme des phénomènes ontologiquement inséparables des agences « intra-agissantes », autrement dit, les objets ne préexistent pas aux interactions, ils émergent à travers leurs intra-actions (Mitev, 2018). Elle emprunte notamment la notion de performativité (Mitev, 2018).

La performativité, initialement développée par Austin en 1975, exprime la capacité de cet enchevêtrement constitutif du social et du matériel à créer, à travers les pratiques, la réalité qu'il prétend décrire. Autrement dit, c'est dans les pratiques que cet assemblage sociomatériel (re)configure ou « performe » la réalité (Orlikowski, 2010). Les pratiques sont donc constitutivement sociomatérielles: « all practices are always and everywhere sociomaterial, and that this sociomateriality is constitutive, shaping the contours and possibilities of everyday organizing » (Orlikowski, 2007, p.1444). Les pratiques, inspirées du tournant de la pratique, désigne ici la façon routinière dont “bodies are shaped, objects are handled, subjects are treated, things are described, and the world is understood” (Reckwitz, 2002 cité par Orlikowski & Scott, 2008, p.462). Elles sont appréhendées comme la clef de voûte des processus organisationnels: « the organizing process is nothing but a set of sociomaterial practices strung together because organization occurs only in practice » (Cooren, 2010 cité par Leonardi, 2013, p.71). Les formes organisationnelles qui en découlent sont en conséquence fluctuantes, fragiles et fragmentées, emplies d'incertitudes et de risques et produisant des résultats prévus et imprévus (Orlikowski, 2007, p. 1445). Les sociomatérialistes se

focalisent alors sur les pratiques sociomatérielles dans l'objectif d'identifier leurs implications dans les processus organisationnels. Ils cherchent à expliquer la sociomatérialité des processus organisationnels en montrant comment les pratiques qui produisent l'« organizing » ne sont ni sociales, ni matérielles mais sociomatérielles (Leonardi, 2013).

Selon cette approche, les pratiques de martelage seraient intrinsèquement sociomatérielles. Leurs effets sur les processus organisationnels ne seraient ni fixes, ni prédéterminés mais émergeraient en pratique à travers l'intra-action ou l'interpénétration du social et du matériel. Ils seraient donc fluctuants, fragiles et incertains. Il s'agirait alors de montrer, d'une part, que les pratiques de martelage sont à la fois sociales et matérielles et, d'autre part, comment les managers de proximité parviennent à les influencer dans les interactions communicatives.

Cette inséparabilité inconditionnelle du social et du matériel représente toutefois un véritable défi méthodologique. Elle est d'abord difficile à opérationnaliser. Selon Leonardi (2013), les acteurs ne perçoivent pas le matériel et le social comme des entités intrinsèquement enchevêtrées :

« This philosophical stance presents empirical problems because actors in the world do not perceive the material and the social or the technological and the organizational as interpenetrated entities. Instead, they can relatively easily point to a hammer or a piece of software and say “this is material” but they would likely have a hard time fathoming that a hammer was in any way social. That is not to say that the interpenetration thesis is philosophically wrong, but only that actors in the empirical world act as if it is not true » (Leonardi, 2013, p.66)

Cette indissociabilité est ensuite difficile à décrire et à analyser sans sous-estimer ou sur-estimer une dimension au détriment de l'autre :

« We found it quite challenging to keep the material in the storyline without falling from one side to another—either leaving the material realm unexamined, or emphasizing the agency of the material at the determinant of understanding the entangled practice » (Wagner *et al.*, 2010 cités par Leonardi, 2013, p.66)

Cet écueil est également souligné par Hussenot et al. (2019). Les travaux qui s'inscrivent explicitement dans une approche processuelle « forte » caractéristique du réalisme agentiel procèdent empiriquement selon l'approche faible. Le réalisme critique de Leonardi (2013) permet de surmonter ces obstacles méthodologiques en proposant une sociomatérialité dite « faible » (Mitev, 2018).

### *1.2.2 Leonardi et le réalisme critique*

Le réalisme critique est un courant de pensée développé dans les années 1970 par le philosophe Bhaskar qui conçoit le social et le matériel comme deux entités séparées qui sont mises en relation et deviennent inséparables dans les pratiques (Leonardi, 2013). Ce qui veut dire que la sociomatérialité ne préexiste pas mais émerge dans l'action. Les tenants de cette approche, au premier rang desquels Leonardi (2013), invitent à distinguer la matérialité et l'agence matérielle. La matérialité est définie comme « the arrangement of an artifact's physical and/or digital materials into particular forms that endure across differences in place and time » (Leonardi, 2013, p.69). Quant à l'agence matérielle, elle désigne les possibilités d'action suggérées par la matérialité. Pour Leonardi (2013), « What the technology is does not change across space and time, but what it does can and often changes » (p.70).

Ce processus par lequel l'agence sociale et l'agence matérielle se rejoignent, ne formant plus qu'un ensemble indissociable, est appelé imbrication. C'est ce processus d'imbrication continue qui façonne les processus organisationnels : « Social and material agencies are distinct from one another, and it is only once they become imbricated in particular ways that they can then reconfigure technology's materiality and organizations' communication patterns » (Leonardi, 2013, p.70). Cette imbrication s'opère dans les pratiques. Les pratiques sont un espace dans lequel les agences sociales et les agences matérielles s'imbriquent pour devenir constitutivement enchevêtrés (Leonardi, 2013).

Si les partisans du réalisme agenciel et les tenants du réalisme critique divergent sur le statut de la matérialité, ils s'accordent néanmoins sur le caractère indissociable du social et du matériel dans les pratiques. Ils se rejoignent également sur la centralité des pratiques sociomatérielles dans les processus organisationnels, c'est-à-dire, les processus organisationnels ne sont ni sociaux, ni matériels mais émergent d'un flux continu d'actions sociales dans lesquelles le social et le matériel sont profondément enchevêtrés ou imbriqués (Mitev, 2018). Les implications méthodologiques du réalisme critiques sont en revanche différentes. Elles consistent à partir des agences sociales et des agences matérielles, d'une part, à identifier comment le social et le matériel s'imbriquent dans les pratiques pour devenir sociomatérialité et, d'autre part, à caractériser les effets de ces pratiques sociomatérielles sur les processus organisationnels. Cette démarche permet ainsi d'expliquer « how and why imbrication occurs, why certain practices come to take on the shape they do, and why people think those practices had to occur as they did » (Leonardi, 2013, p.71). Il s'agit plus largement de montrer comment la matérialité et l'« organizing » se façonnent réciproquement dans les pratiques.



Le réalisme agenciel de Orlikowski et le réalisme critique de Leonardi partagent de nombreux points communs mais aussi des différences qui sont repris dans le tableau comparatif 7 élaboré par Leonardi (2013) et traduit par Mitev (2018). Un positionnement est nécessaire, sinon incontournable pour tracer la voie de cette recherche.

Deux raisons nous incitent à nous rapprocher du réalisme critique de Leonardi. La première est les circonstances contextuelles de l'étude. Bien que les forêts françaises soient gérées depuis des siècles par les hommes, elles préexistaient à la société humaine. Ce qui veut dire que les forêts sont des entités naturelles initialement distinctes de toutes interventions humaines. Elles ont acquises de nouvelles formes, attributs et capacités à travers leur interpénétration avec des entités sociales. Ce motif peut paraître commode, si ce n'est contestable. Il vise simplement à marquer des limites dans cette perpétuelle inséparabilité du social et du matériel. La seconde raison est d'ordre méthodologique. Les difficultés méthodologiques inhérentes à une approche processuelle forte ainsi que les risques d'incohérence nous inclinent à la prudence. Le réalisme critique propose des applications pratiques qui permettent d'opérationnaliser les agences sociales et matérielles en concepts empiriques (Mitev, 2018). Il implique de suivre la démarche suivante (Leonardi, 2013) :

- définir ce qui est entendu par social et matériel ;
- présenter les mécanismes par lesquels le social et le matériel s'imbriquent mutuellement ;
- montrer le rôle des acteurs dans la construction de la sociomatérialité ;
- explorer ce que font les acteurs dans cette réalité qui se présente comme sociomatérielle ;
- examiner comment les acteurs parviennent à comprendre, à interpréter et à gérer cette matérialité qui préexiste à leur interaction et comment cette matérialité s'imbrique dans les contextes sociaux.

C'est par cette démarche que les travaux sont en mesure « to talk about the role that materiality plays in organizational life without resorting to deterministic thinking and without treating materiality as though it does not exist on its own. They will also be well poised to understand the role that materiality plays in the ongoing process of organizing and the constitution of organization over time » (Leonardi, 2013, p.71).

**Tableau 7. Comparaison entre le réalisme agentiel et le réalisme critique pour l'étude de la sociomatérialité (d'après Mitev, 2018, p.227)**

	<b>Réalisme agentiel</b>	<b>Réalisme critique</b>
Ontologie	Il n'existe pas d'interaction sociale que l'on puisse distinguer de la matérialité. Il n'existe qu'un « sociomatériel » fusionné.	Le contexte social et la matérialité sont dissociables. Le social et le matériel deviennent le « sociomatériel » au fur et à mesure que les humains imbriquent les agences sociales et matérielles.
Epistémologie	Les chercheurs font des distinctions arbitraires sur ce qui est « social » et ce qui est « matériel » (coupes agentielles) quand ils étudient un tout unifié (le « sociomatériel »).	Les chercheurs déterminent comment et pourquoi le « social » et le « matériel », séparés, deviennent le « sociomatériel » qui persiste de cette façon au fil du temps.
Qu'est-ce que la matérialité ?	Il n'y a pas de matérialité. Il n'y a que la sociomatérialité.	La matérialité est l'agencement d'un artefact physique et/ou numérique sous une forme particulière e qui dure dans l'espace et dans le temps.
Qu'est-ce que le social ?	Le « social » n'existe pas. Seul le « sociomatériel » existe.	Le social consiste en des concepts abstraits comme les normes, les politiques, les modes de communication, etc.
Qu'est-ce que le sociomatériel ?	Le « sociomatériel » est l'indissociabilité inhérente au social et au matériel.	Le « sociomatériel » représente la fusion entre la matérialité et les institutions, les normes, les discours, et tous les autres phénomènes que nous définissons habituellement comme « sociaux ».
Qu'est-ce que la pratique ?	La pratique est un accomplissement sociomatériel.	La pratique est l'espace et le temps dans lesquels les agences matérielles et sociales deviennent enchevêtrées constitutivement par les processus d'imbrication.
Quelle est l'unité d'analyse méthodologique ?	La pratique sociomatérielle.	Les agences sociales et matérielles.
Objectifs méthodologiques	Identifier quelles sont les implications des pratiques sociomatérielles pour les processus organisationnels (par exemple identification, négociation, etc.).	Identifier comment le social et le matériel deviennent le sociomatériel et les implications pour organiser (par exemple, les réseaux de communication, la centralisation, etc.).
Contributions conceptuelles potentielles	Exposer comment tous les processus organisationnels sont sociomatériels et comment cette reconnaissance peut en améliorer la théorisation. Démontrer qu'organiser se produit en pratique et que cette pratique n'est ni sociale ni matérielle ; elle est les deux à la fois.	Exposer comment les organisations et les technologies deviennent ce qu'elles sont et pourquoi les humains pensent qu'elles doivent le devenir de cette façon. Prendre en considération le rôle constituant de la technologie pour organiser les processus organisationnels. Montrer en même temps comment le fait d'organiser met la technologie en forme.

Selon le réalisme critique dans lequel nous nous situons, les pratiques de martelage sont constituées d'entités sociales et d'entités matérielles initialement distinctes qui se sont imbriquées les unes aux autres. Leurs effets sur le processus organisationnel est fonction de ce processus d'imbrication qui s'opère en pratique. Ils sont donc fluctuants, fragiles et incertains. Il s'agit alors de montrer comment le social et le matériel s'imbriquent pour former un tout indissociable, celui des pratiques sociomatérielles d'une part, et comment les managers de proximité parviennent à les influencer dans les interactions d'autre part. Cela implique de suivre une démarche composée de cinq volets (énoncés ci-dessus) qui constitueront le fil directeur du reste de la démonstration.

La section suivante se propose d'abord de définir ce qui est entendu par social et matériel. Les espaces (forestiers) sont proposés comme point d'entrée. Ils sont constitués de plusieurs dimensions parmi lesquelles : les frontières ; le mouvement. Les frontières sont composées d'éléments symboliques, sociaux, physiques et temporels qui offrent la possibilité de caractériser les dimensions sociales et matérielles des pratiques de martelage. Le mouvement ensuite permet de préciser le rôle des managers de proximité dans la construction de la sociomatérialité. Il est appréhendé à travers un concept associé aux frontières, celui de travail sur les frontières. Nous montrons enfin comment le social et le matériel s'imbrique mutuellement en s'appuyant sur le cadre d'analyse de Zietsma et Lawrence (2010).

## **Section 2. Analyse de la sociomatérialité : frontières et travail sur les frontières**

La notion d'espaces apparaît comme un point d'entrée pertinent pour appréhender les dimensions sociales et matérielles des pratiques de martelage ainsi que le travail d'influence des managers de proximité. Comme évoqué précédemment, les espaces forestiers sont constitués d'un ensemble « d'objets naturels » dans lesquels s'expriment des sentiments subjectifs (corps) qui déterminent et contraignent le « coup de marteau ». Les pratiques de martelage sont donc ontologiquement liées aux espaces forestiers. Ils proposent des contextes d'interaction matériellement signifiants qui conditionnent la capacité d'agir des acteurs (Ashcraft *et al.*, 2009). Ils recouvrent néanmoins une réalité complexe et protéiforme. Les concepts de frontières et de travail sur les frontières permettent d'en préciser les contours.

### **2.1 Des espaces aux frontières, des frontières au mouvement**

Les espaces occupent une place grandissante dans la littérature sur le changement organisationnel. Longtemps appréhendés comme un simple « conteneur » ou réceptacle de l'activité humaine, ils deviennent une ressource centrale de l'action organisée (Kornberger & Clegg, 2004; Halford &

Leonard, 2006; Ashcraft *et al.*, 2009 ; Da Cunha & Orlikowski, 2008 ; Mair & Hehenberger, 2014; Vaujany (de) & Mitev, 2015 ; Weinfurtner & Seild, 2019).

De nombreux travaux ont illustré l'influence des caractéristiques spatiales sur la dynamique organisationnelle. A titre d'exemple, Halford & Leonard (2006) montrent comment les infirmiers et les médecins du service national de la santé de Grande-Bretagne s'appuient sur les ressources des différents contextes spatiaux-temporels dans lesquels ils évoluent pour (re)contextualiser les discours managériaux sur le changement. D'autres études empiriques ont souligné l'influence des facteurs organisationnels sur l'émergence ou la recomposition des espaces à l'exemple de Da Cunha et Orlikowski (2008). Ces auteurs expliquent comment l'utilisation d'un forum de discussion en ligne a permis aux salariés d'une compagnie pétrolière de faire face à un changement perçu comme menaçant pour leur identité. Investi d'une fonction cathartique, cet espace a paradoxalement inhibé toute volonté d'agir sur cette dynamique de changement. La multiplication des contributions ont conduit certains auteurs à évoquer un « tournant spatial » comparable au tournant linguistique ou au tournant pratique (« practice turn ») (Weinfurtner & Seild, 2019). Cependant, malgré cet intérêt croissant, force est de constater que les espaces restent un concept flou, difficilement saisissable tant il recouvre des réalités différentes.

Weinfurtner & Seild (2019), dans leur récente revue de littérature, ont cherché à préciser ses contours. Ils ont identifié trois dimensions récurrentes, constitutives des espaces organisationnels. La première est constituée par les frontières organisationnelles qui sont à la fois matérielles et idéelles, visibles et invisibles, tangibles et intangibles. Leurs effets ne sont pas neutres. Ils contraignent tout autant qu'ils habilite les acteurs et leurs actions :

« In the context of organisation studies, specific spaces can host organisational activities because their boundaries allow specific actions to take place within them. Boundaries demarcate distinct organisational spaces and can thus determine the inclusion or exclusion of actions and influence organisations and organising” (Weinfurtner & Seild, 2019, p.4)

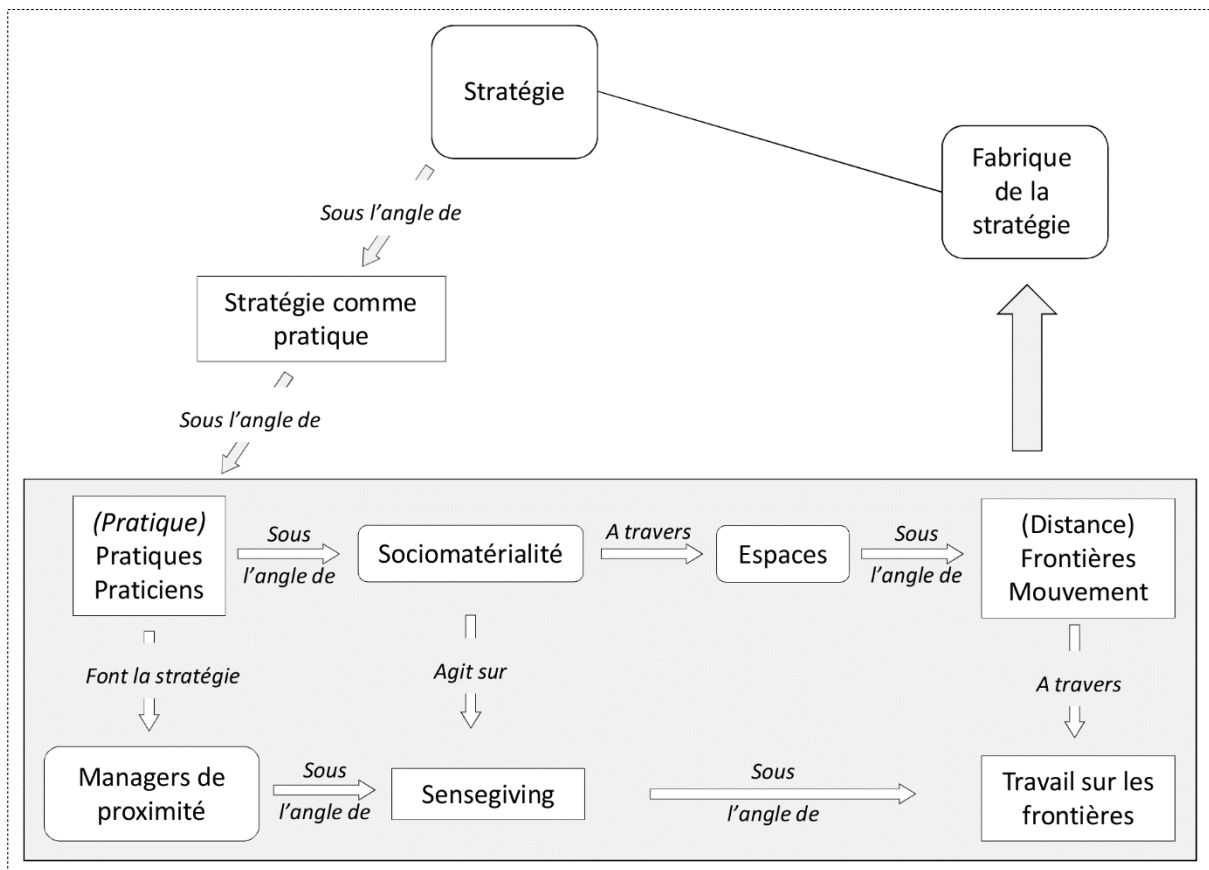
La distance qui sépare les différents espaces mais également les positions au sein d'un même espace représente la deuxième dimension. Elle peut être de nature physique ou idéale et s'apprécie de façon objective ou subjective. Son exploration permet d'expliquer comment les espaces influent sur les comportements et les résultats organisationnels. La troisième dimension est le mouvement entre les espaces et au sein d'un même espace. Trois volets sont traités dans la littérature. Le premier renvoie aux causes internes et externes qui déclenchent un changement de position ou de trajectoire. Le deuxième correspond aux modalités du mouvement qui combinent vitesse et direction. Les effets de

ce mouvement sur les espaces constituent le troisième et dernier volet. Ils sont généralement associés au changement.

Bien que ces trois dimensions soient distinguées pour faciliter l'analyse, elles apparaissent en réalité étroitement imbriquées: « every space is somehow bounded, covers various distances, and allows for movements across distances and boundaries » (Weinfurtner & Seild, 2019, p.26). La recherche empirique ne peut néanmoins les explorer de manière conjointe. Weinfurtner & Seild (2019) préconisent de privilégier une voire deux dimensions, de procéder en quelque sorte à une mise entre parenthèses méthodologique (citant Giddens, 1979). Cette mise entre parenthèses, dans l'étude de phénomènes multidimensionnels, consiste à examiner explicitement quelques dimensions et à écarter méthodologiquement les autres. Cela ne veut pas pour autant dire que la pertinence ou la validité des dimensions écartées est remise en cause. Elles sont seulement mises de côté pour permettre l'exploration empirique.

La distance qui sépare les différents espaces et les positions au sein d'un même espace apparaît la plus éloignée des considérations pratiques liées à notre positionnement ontologique. Elle ne permet pas de définir ce qui est entendu par social et matériel, ni d'appréhender le travail d'influence des managers de proximité. Nous proposons donc de la mettre méthodologiquement entre parenthèses et de la discuter à l'issue des résultats. Les frontières organisationnelles en revanche, par leur nature à la fois matérielle et idéale, donnent la possibilité de préciser les contours des pratiques de martelage. Elles produisent des effets contraignants sur les pratiques qui délimitent corrélativement le travail d'influence des managers de proximité. En d'autres termes, ce que peuvent dire ou faire les managers de proximité sont fonction des frontières qui circonscrivent les pratiques de martelage. Ces frontières ne sont pas fixes, ni figées mais évoluent dans le quotidien des actions et des interactions. Le mouvement se présente donc comme une dimension également pertinente. Il peut être impulsé par les managers de proximité et appréhendé à travers un concept associé aux frontières, celui de travail sur les frontières. Le travail d'influence des managers de proximité consiste alors à travailler sur les frontières des pratiques de martelage de façon à les faire évoluer dans un sens souhaité. Le parcours théorique qui nous conduit à examiner le travail d'influence des managers de proximité à travers les frontières des pratiques et le travail sur les frontières est représenté dans la figure 4.

Figure 4. Représentation du parcours théorique



Pour résumer, la perspective de la stratégie comme pratique se propose d’incarner socialement la stratégie en la considérant non pas comme quelque chose qu’une organisation possède mais comme quelque chose que ses membres font (Seidl *et al.*, 2006).

La stratégie est un phénomène qui se situe empiriquement à l’intersection entre la pratique, les pratiques et les praticiens. Bien que ces trois dimensions soient constitutives du faire stratégique, elles ne peuvent être explorées de façon conjointe. Seidl *et al.* (2006) et Jarzabkowski *et al.* (2007) préconisent de privilégier la relation entre deux foyers dominants. La pratique à l’ONF apparaît difficilement saisissable tant le réseau d’interconnexion qui entoure la stratégie de mobilisation accrue du bois est large et diffus. Elle est donc mise entre parenthèses au profit de la relation entre pratiques et praticiens.

Les pratiques proposées pour l’analyse sont les pratiques de martelage. Elles permettent d’expliquer comment et par quoi la stratégie de mobilisation accrue du bois se fabrique au quotidien à l’ONF. Les managers de proximité situés au premier niveau d’encadrement sont choisis pour représenter les praticiens. Selon la perspective de la stratégie comme pratique, ils influencent les pratiques et font la

pratique. L'approche théorique sur laquelle nous nous appuyons pour expliquer comment les managers de proximité influencent les pratiques de martelage est celle du sensegiving (Gioia & Chittipeddi, 1991) qui découle du sensemaking (Weick, 1995). Selon l'approche par le sensegiving, les managers de proximité font la stratégie en influençant le sensemaking et la construction de sens des pratiques de martelage.

Bien que la majorité des travaux ait montré le rôle clef des activités discursives dans la fabrique du sens stratégique, le travail d'influence des managers de proximité à l'ONF ne peut être pensé indépendamment de la sociomatérialité des pratiques de martelage. Les pratiques de martelage prennent effectivement place dans des espaces forestiers matériellement signifiants qui conditionnent la capacité d'agir des acteurs (Ashcraft *et al.*, 2009). Plus précisément, les espaces forestiers sont constitués « d'objets naturels » dans lesquels s'expriment des sentiments subjectifs (corps) qui déterminent le « coup de marteau ». Cette matérialité qui dit ou fait des choses contraint les activités discursives des managers de proximité. C'est pourquoi nous privilégions ici les effets de la matérialité sur le sensegiving aux activités discursives des managers de proximité.

Ces effets ne peuvent toutefois être expliqués sans avoir préalablement défini ce qu'est la sociomatérialité. Les espaces (forestiers) sont proposés comme point d'entrée. Ils sont composés de trois dimensions étroitement imbriquées les unes aux autres : les frontières ; la distance ; le mouvement (Weinfurtner & Seidl, 2019). L'investigation empirique ne peut néanmoins les explorer de façon conjointe. Weinfurtner et Seidl (2019) invitent à favoriser une voire deux dimensions. La distance qui sépare les différents espaces mais également les positions au sein d'un même espace ne permet pas de répondre à notre question de définition. Elle est donc mise entre parenthèses au profit des frontières et du mouvement. Les frontières d'abord par leur nature à la fois matérielle et idéale donnent la possibilité de caractériser les contours des pratiques de martelage. Le mouvement ensuite permet de penser le rôle des managers de proximité à travers le concept de travail sur les frontières. Le travail d'influence des managers de proximité consiste alors à travailler sur les frontières des pratiques de martelage.

Les sous-sections suivantes se proposent de préciser ces concepts de frontières et de travail sur les frontières ainsi que la relation qu'ils sont susceptibles d'entretenir entre eux.

## **2.2 Frontières et typologie**

La notion de frontières apparaît aujourd'hui comme centrale dans de nombreux travaux en sciences humaines et sociales (Lamont & Molnár, 2002). Lamont et Molnár (2002) proposent une synthèse interdisciplinaire<sup>24</sup> de ses principaux apports dans l'étude des processus relationnels (construction de l'identité collective, des inégalités sociales, des professions, des disciplines scientifiques, etc.). Un thème qui émerge de façon récurrente à travers les disciplines est le rôle des ressources symboliques dans la création, le maintien, la contestation voire même la dissolution des différences sociales. Pour faciliter son appréhension, les auteures invitent à distinguer les frontières symboliques et les frontières sociales.

Les **frontières symboliques** sont définies comme des distinctions conceptuelles construites par les acteurs sociaux pour catégoriser des objets, des personnes, des pratiques voire même le temps et l'espace (Lamont & Molnár, 2002, p.168). En découpant la réalité en concepts, elles produisent un double effet d'intégration et de différenciation, le premier visant l'unité et la convergence, le second l'écart et la dissemblance. Elles participent de la même manière à la construction des groupes, au sentiment d'unité et d'appartenance mais également au statut social, lequel ouvre l'accès à des ressources.

Les **frontières sociales** renvoient quant à elles à des formes objectivées de différences sociales qui se manifestent par une inégalité dans l'accès et la distribution des ressources (matérielles ou immatérielles) et des opportunités sociales (Lamont & Molnár, 2002, p.168). Elles se traduisent également par des schémas comportementaux observables tels que l'association, la ségrégation ou encore l'exclusion. Elles apparaissent comme le résultat d'une démarcation symbolique. En revanche, les frontières symboliques ne créent pas systématiquement des frontières sociales. Elles doivent préalablement faire l'objet d'un large consensus, façonner significativement les interactions et générer des schémas de comportement identifiables :

« Only when symbolic boundaries are widely agreed upon can they take on a constraining character and pattern social interaction in important ways. Moreover, only then can they become social boundaries, i.e., translate, for instance, into identifiable patterns of social exclusion or class and racial segregation (e.g., Massey & Denton 1993, Stinchcombe 1995, Logan et al. 1996). But symbolic and social boundaries should be viewed as equally real: the former exist at the intersubjective level whereas the latter manifest themselves as groupings

---

<sup>24</sup> Les auteures ont recensé les principaux travaux en anthropologie, en histoire, en science politique, en socio-psychologie et en sociologie.



of individuals. At the causal level, symbolic boundaries can be thought of as a necessary but insufficient condition for the existence of social boundaries (Lamont 1992, Ch. 7)" (Lamont & Molnár, 2002, p.168-169).

La notion de frontières apparaît également dans les travaux en sciences de gestion. Pour Hernes (2004) par exemple, les frontières sont constitutives de l'organisation. C'est par et dans les frontières que l'organisation se construit et évolue :

"Boundaries are not 'by-products' of organization, but rather organization (defined broadly, ranging from informal groups to formal organizations) evolves through the processes of boundary setting. Like any social system, an organization emerges through the processes of drawing distinctions, and it persists through the reproduction of boundaries "(p.10)

De façon concomitante, c'est en travaillant par et dans les frontières que les managers de proximité parviennent à impulser le mouvement. Hernes, inspiré de la typologie des espaces de Lefebvre (1974)<sup>25</sup>, distingue trois types de frontières : les frontières physiques, les frontières sociales et les frontières mentales.

Les **frontières physiques** d'abord sont représentées par des éléments matériels tangibles mais également par un ensemble de règles ou de normes organisationnelles qui prescrivent ou régulent les pratiques et les comportements. Elles ont pour fonction de fixer les possibilités et les limites de l'action collective.

Les **frontières sociales** ensuite sont considérées comme largement déterminées par les liens sociaux qui unissent les individus entre eux à l'exemple de la loyauté, de la confiance ou encore de la solidarité. Ces relations permettent l'intériorisation de valeurs (idéaux) et de normes (règles) de conduite communes, desquelles émerge un sentiment d'appartenance à un groupe. Les frontières sociales sont donc inévitablement liées au processus de construction identitaire. Elles nourrissent le sentiment de partager une identité collective, d'appartenir à un « nous ». Ce « nous » se définit nécessairement par opposition aux autres, à un « eux ». Comme le souligne Hernes (2004), « These mechanisms are connected to identity because our identity is based on the boundaries we draw in relation to other groups. The group or organization may be created out of a need to be socially distinct from other groups and organizations » (p. 14). Les frontières sociales de Hernes apparaissent relativement

---

<sup>25</sup> Henri Lefebvre distingue trois types d'espace : l'espace physique, l'espace social et l'espace mental (Lefebvre, 1974)

différentes de celles de Lamont et Molnar (2002). Hernes les rapporte principalement aux liens sociaux et au processus sous-jacent de construction identitaire tandis que Lamont et Molnár les caractérisent comme des formes objectivées de différences sociales. Ces deux propositions n'en restent pas moins liées par une relation de cause à effet : la socialisation différenciée des individus conduit à l'intériorisation de valeurs et de schémas comportementaux différents créant des groupes distincts et des formes objectivées de différences sociales. Elles ne sont donc pas nécessairement exclusives l'une de l'autre.

Les **frontières mentales** enfin sont appréhendées comme un ensemble de concepts, d'idées reçues, d'opinions et de croyances qui tendent à guider l'action collective. Pour étayer ses propos, l'auteur utilise entre autres l'expression « îlots de sens » (« islands of meaning ») de Zerubavel 1993 pour caractériser ce découpage « arbitraire » ou simplifiée de la réalité en unités signifiantes. Ces frontières mentales sont relativement similaires aux frontières symboliques telles que définies par Lamont et Molnár (2002). Aux distinctions conceptuelles de Lamont et Molnár, Hernes ajoute simplement les idées reçues, les opinions et les croyances.

Bucher et Langley (2016) évoquent un autre type de frontières qui n'apparaît pas dans les travaux des auteurs précédemment cités, celui des **frontières temporelles**. Les frontières temporelles relatives à la durée et à la récurrence à travers le temps (Bucher & Langley, 2016) permettent d'appréhender la continuité et le changement des pratiques à travers les temporalités définies et redéfinies par les acteurs (Hussenot *et al.*, 2019). Elles constituent un aspect essentiel de l'approche processuelle pour suivre l'organisation dans le temps (Hussenot *et al.*, 2019).

Cette brève revue permet d'identifier quatre types de frontières qui s'imbriquent dans les pratiques. Les frontières physiques d'abord, définies selon Hernes (2004) comme des éléments matériels tangibles et des règles formelles, comportent une double dimension, à la fois matérielle et sociale. Les frontières sociales ensuite recouvrent la dimension sociale des pratiques. Elles ne reçoivent pas la même définition selon Hernes (2004) et Lamont & Molnár (2002). Si Lamont et Molnár mettent l'accent sur les inégalités sociales qui découlent d'une démarcation symbolique, Hernes se focalise davantage sur les causes qui génèrent ces inégalités, c'est-à-dire, les liens sociaux et le processus sous-jacent de construction identitaire. Ces deux propositions sont de nature différente mais étroitement liées. Les frontières symboliques de Lamont & Molnár (2002) ou les frontières mentales de Hernes (2004) permettent de saisir la dimension sociale des pratiques. Ces deux notions sont relativement proches. Aux distinctions conceptuelles de Lamont et Molnár, Hernes ajoute les idées reçues, les

croyances et les opinions. Bucher et Langley (2016) proposent enfin de considérer les frontières temporelles qui renseignent sur la dimension sociale des pratiques.

Ces frontières physiques, sociales, symboliques ou mentales et temporelles (Tableau 8) ne sont pas statiques, ni figées. Elles se redéfinissent et évoluent continuellement au gré des interactions, des expériences accumulées et des changements environnementaux (Hernes, 2004).

**Tableau 8. Les différents types de frontières qui s’imbriquent dans les pratiques**

Physiques	Éléments matériels tangibles et règles organisationnelles qui déterminent les possibilités et les limites de l’action collective	Hernes, 2004
Sociales	Liens sociaux qui unissent les individus entre eux desquels émerge un sentiment d’appartenance au groupe	Hernes, 2004
Sociales	Formes objectivées de différences sociales qui se manifestent par une inégalité dans l’accès et la distribution des ressources (matérielles ou immatérielles) et des opportunités sociales	Lamont & Molnár, 2002
Mentales	Concepts, idées reçues, opinions et croyances qui tendent à guider l’action collective	Hernes, 2004
Symboliques	Distinctions conceptuelles construites par les acteurs sociaux pour catégoriser des objets, des personnes, des pratiques voire même le temps et l’espace	Lamont & Molnár, 2002
Temporelles	Durée et récurrence à travers le temps	Bucher & Langley, 2016

Leurs effets ne sont pas neutres (Hernes, 2004 ; Weinfurter & Seild, 2019). Hernes (2004), s’appuyant sur sa typologie des frontières, identifie trois effets sur l’organisation : 1) la régulation interne ou la mise en ordre du système (« ordering devices ») ; 2) la différenciation (« distinction ») ; 3) la régulation externe ou le degré de porosité entre l’organisation et son environnement extérieur (désigné sous le terme de « threshold »).

### **1. La régulation interne**

Les frontières font naître un ordre organisationnel qui permet tout autant qu’il restreint les acteurs, leurs actions et leurs interactions. A titre d’exemple, les actions et les interactions dans les bureaucraties publiques sont fortement régulées par des règles de droit et des procédures administratives (frontières physiques). Les organisations « partisans », tels que les partis politiques sont quant à elles davantage subordonnées aux frontières mentales relatives à l’idéologie et aux croyances. Le désordre ou la déviance se traduit par la transgression de l’agencement organisationnel ou des règles formelles (frontières physiques), la violation des normes sociales (frontières sociales) ou la pratique de l’hérésie (frontières mentales).

## **2. La différenciation**

Selon Hernes, l'organisation émerge et évolue à travers un processus perpétuel de différenciation qui la distingue de son environnement extérieur. L'organisation militaire se démarque par exemple de la société civile par une discipline, des uniformes, des rituels et un langage. Cette différenciation se construit dans la formation et la redéfinition constante de frontières physiques, sociales et mentales. Une organisation peut alors se différencier physiquement en créant une structure ou des règles d'assemblage formelles distinctes de celles généralement établies dans son secteur d'activité. Une organisation peut se distinguer socialement en développant une identité sociale spécifique. Une organisation peut enfin se démarquer mentalement en promouvant des idées et des croyances différentes de celles de l'environnement extérieur.

## **3. La régulation externe**

L'organisation régule ou limite les mouvements extérieurs qui peuvent la traverser. Une organisation dotée de frontières imperméables est insensible aux évolutions de l'environnement externe et « reste intacte plus longtemps » (Hernes, 2004, p.16). A l'inverse, une organisation perméable aux conditions environnantes offre une malléabilité constamment renouvelée. Le recrutement est cité comme un exemple caractéristique du degré de porosité d'une organisation. Les frontières physiques peuvent le contraindre ou le limiter en imposant des conditions d'éducation ou d'expérience. Les frontières sociales peuvent agir sur l'intégration du nouveau personnel au sein de l'équipe. Enfin, les frontières mentales peuvent réguler l'accès aux répertoires d'idées, aux terminologies ou encore aux croyances.

Les effets des frontières associés aux types de frontières permettent à Hernes de proposer un cadre d'analyse à neuf combinaisons (Tableau 9).

Ce cadre d'analyse adapté à l'échelle des pratiques présente un double avantage. D'une part, il permet de repérer les régularités, c'est-à-dire, l'« ordre » sur lequel se construisent les pratiques de martelage (régulation interne) et leur degré de perméabilité aux pressions extérieures (régulation externe). D'autre part, il donne la possibilité d'identifier les frontières génératrices de singularités (différenciation) susceptibles de nécessiter un travail sur les frontières (sensegiving).

**Tableau 9. Un cadre d'analyse pour interpréter les frontières et les questions de recherche correspondantes (extrait et traduit à partir de Hernes, 2004, p.13)**

	<b>Frontières mentales</b> <i>Idées et concepts fondamentaux qui sont centraux et particuliers pour un groupe ou une organisation</i>	<b>Frontières sociales</b> <i>Identité et liens sociaux qui lient un groupe ou une organisation</i>	<b>Frontières physiques</b> <i>Règles formelles et structures physiques qui régulent les actions et les interactions au sein d'un groupe ou d'une organisation</i>
<b>Régulation interne</b> <i>Dans quelle mesure les frontières régulent les interactions internes</i>	Dans quelle mesure les idées et concepts fondamentaux sont déterminants pour ce que les membres font ?	Dans quelle mesure les membres se sentent socialement liés entre eux par la loyauté par exemple?	Dans quelle mesure les règles formelles ou les structures physiques régulent le travail des membres ?
<b>Différenciation</b> <i>Dans quelle mesure les frontières séparent clairement les sphères externe et interne</i>	Dans quelle mesure les idées et concepts fondamentaux d'un groupe sont différents de ceux des autres groupes ?	Dans quelle mesure un groupe se distingue socialement des autres ?	Dans quelle mesure les structures formelles d'un groupe se distinguent de celles des autres ?
<b>Régulation externe</b> <i>Dans quelle mesure les frontières régulent les flux ou le mouvement entre les sphères externe et interne</i>	Dans quelle mesure les individus extérieurs peuvent assimiler les idées et concepts fondamentaux ?	Dans quelle mesure est-il possible pour des individus extérieurs d'être considérés comme des membres à part entière du groupe ?	Dans quelle mesure les structures formelles nuisent au recrutement d'individus extérieurs ?

### **2.3 Mouvement des frontières par un travail sur les frontières**

Pour impulser le mouvement, les managers de proximité doivent travailler sur les frontières qui constituent et structurent les pratiques. Le travail sur les frontières (« boundary work ») est une notion initialement développée par Gieryn en 1983 pour caractériser les stratégies discursives déployées par les scientifiques visant à distinguer la science de la non-science (Lamont & Molnár, 2002 ; Langley et al., 2019). Elle est définie par Langley et al. (2019) comme « a purposeful individual and collective effort to influence the social, symbolic, material or temporal boundaries, demarcations and distinctions affecting groups, occupations and organizations » (p.704).

L'essor des travaux utilisant cette notion au cours des dix dernières années ont incité les auteurs à proposer une synthèse, non moins exhaustive, sur ses principaux apports et limites. Ils distinguent d'abord différents types de frontières : les frontières sociales et les frontières symboliques au sens de Lamont et Molnár (2002), les frontières physiques telles que définies par Hernes (2004) et les frontières temporelles relatives à la durée et à la récurrence à travers le temps (Bucher & Langley, 2016 ; Langley et al., 2019). L'analyse de la littérature leur permet ensuite d'identifier trois types de

travail sur les frontières : la compétition (« *competitive boundary work* ») ; la collaboration (« *collaborative boundary work* ») ; la configuration (« *configurational boundary work* »).

Le **travail de compétition**, d'abord, regroupe l'ensemble des travaux relatifs à la défense, à la contestation et à la création de frontières. Il consiste plus précisément à préserver, à discuter ou à établir une différence entre le « eux » et le « nous » en intervenant sur les contours d'un groupe (à l'exemple d'une profession) auquel sont généralement associés des avantages :

« We use the label “competitive” to refer to the self-oriented nature of this kind of boundary work, which construes boundaries or distinctions as mechanisms for acquiring resources or reproducing power, social position and status for those who engage in it (Bourdieu, 1977) » (Langley *et al.*, 2019, p.8).

Pour illustrer ces propos, les travaux de Bach et al. (2012) peuvent être cités comme exemple. Les auteurs comparent le travail de délimitation des frontières entre deux groupes d'acteurs, les infirmiers et les aides-soignants, dans un contexte de réforme gouvernementale visant à valoriser le rôle d'aide-soignant dans la prise en soin des patients. Ils montrent comment les infirmiers cherchent à se démarquer des aides-soignants en soulignant leur niveau de qualification (diplôme), leur savoir « holistique », leurs compétences techniques et, par conséquent, leur capacité à appliquer des normes de soins plus élevées. Les aides-soignants décrits comme non qualifiés, orientés vers la tâche, disposant de compétences génériques sont relégués à une position subordonnée. Les aides-soignants tendent pour leur part à brouiller les frontières en évoquant les similitudes entre les deux fonctions. Ils refusent d'ailleurs de se considérer comme placés sous l'autorité des infirmiers et privilégient la notion de travail en équipe.

Si les frontières sont généralement présentées comme des barrières qui divisent ou séparent, elles peuvent également être utilisées pour développer des modes de collaboration et de coordination entre des groupes qui ne peuvent fonctionner indépendamment les uns des autres. Le **travail de collaboration** signifie alors négocier, incarner ou minimiser les frontières de manière à développer une compréhension mutuelle et parvenir ainsi à une répartition des tâches nécessaire à l'accomplissement de l'activité. Les travaux réalisés par Liberati (2017) et Comeau-Vallée et al. (2019) dans le secteur de la santé peuvent être cités comme exemple.

Liberati (2017), d'abord, compare les modes de collaboration entre deux groupes de professionnels, les infirmiers et les médecins, dans trois services hospitaliers. Elle constate que les frontières formelles qui les séparent peuvent se brouiller pour assurer une prise en charge adéquate des soins. Ce travail

de minimisation s'explique, selon l'auteure, par le contexte de négociation (l'acuité des soins à dispenser ; l'état de conscience des patients ; une approche clinique holistique) qui conduit les infirmiers dans deux des trois services à participer ou à prendre en charge un certain nombre de tâches initialement dévolues aux médecins.

Comeau-Vallée et al. (2019) montrent quant à eux comment les responsables d'un nouveau programme de prise en charge des troubles mentaux sévères (re)configurent les frontières d'un espace clinique de manière à permettre un débat constructif entre les représentants de différentes professions (psychothérapeutes, infirmiers, travailleurs sociaux, éducateurs, etc.) et organisations (hôpital et centres de réhabilitation). Ils identifient plus précisément trois pratiques : diversifier l'espace ; « unir » l'espace (« grounding the space ») ; créer des frontières internes. La diversification correspond à l'extension des frontières sociales afin d'intégrer les points de vue des professionnels initialement non représentés. L'unification consiste à stabiliser ces frontières sociales mais également à construire des frontières symboliques en vue de faire émerger une cohésion et le sentiment d'identité commune. La création de nouvelles frontières internes vise enfin à contourner la difficulté à approfondir la collaboration avec un nombre trop important de participants en créant des sous-groupes dédiés à des cas cliniques spécifiques.

Le **travail de configuration** consiste à recomposer les frontières organisationnelles de manière à faire évoluer les modes de compétition et de collaboration. Le regard porte ici moins sur les frontières en tant que telles que sur la capacité des espaces qu'elles délimitent à servir une finalité collective. Une des ressources théoriques couramment utilisée est celle du mouvement social et, en particulier, les concepts de « cadrage » (« framing ») et d'espaces de liberté (« free spaces »). Le cadrage est défini comme la construction de cadres discursifs visant à influencer stratégiquement la manière dont les autres construisent socialement les problèmes et les potentielles solutions (Langley *et al.*, 2019, p.721). Les espaces de liberté correspondent quant à eux à des « small-scale bounded social settings separated from dominant groups where interactions can take place in a different way from those in mainstream society, and where people can mobilize for action (Langley *et al.*, 2019, p.721). Ils permettent l'émergence d'une mobilisation oppositionnelle qui s'articule autour de trois éléments: une efficacité oppositionnelle (un sentiment que l'action collective peut être un succès) ; une identité oppositionnelle (agir ensemble contre des adversaires nouvellement définis) ; un cadrage oppositionnel (souligner les problèmes du système traditionnel et proposer des solutions) (Kellogg, 2009). Ces espaces de liberté sont comparables à la notion de « backstage » (« en coulisses ») développé par Goffman en 1959 qu'il oppose à celle de « frontstage » (« sur la scène »). La scène est présentée comme un espace de représentation publique dans lequel les acteurs jouent un rôle et

interagissent conformément aux règles et aux attentes sociales. Les coulisses, situées derrière la scène, hors de la vue, est un espace au sein duquel les acteurs s'autorisent à interagir différemment et à contredire la performance publique (Weinfurtner & Seild, 2019).

Les travaux de Mair & Hehenberger (2014) illustrent bien la capacité de ces espaces à faire évoluer les modes de compétition et de collaboration entre les groupes. En analysant les interactions entre les tenants d'une philanthropie d'investissement (« venture philanthropy ») alors émergente en Europe et les partisans d'une philanthropie traditionnelle, les auteures, s'inspirant de Goffman, distinguent deux types d'espaces. Le premier est l'espace « front office » se rapportant aux colloques annuels dans lesquels les acteurs, nombreux, interagissent conformément aux intérêts et aux attentes du modèle institutionnel qu'ils représentent. Le second, « back office », associé aux workshops réunit un nombre plus restreint de participants et se caractérise par un échange d'expériences et de pratiques. Mair et Hehenberger montrent alors comment l'interconnexion entre ces deux types d'espaces a permis de neutraliser les différences et d'évoluer d'une logique d'opposition vers une coexistence mutuelle fondée sur le principe de complémentarité.

Pour Kellogg (2009), le concept d'espaces de liberté ne peut suffire à expliquer le changement des pratiques au sein d'une organisation. Comparant deux établissements hospitaliers soumis à une nouvelle réglementation relative à la réduction du temps de travail des internes, elle constate qu'en dépit de l'ouverture d'espaces de liberté dans les deux cas, l'un parvient à modifier les pratiques tandis que le second maintient le statut quo. La localisation de ces espaces ainsi que la nature des interactions qui y prennent place ne sont en conséquence pas des caractéristiques suffisantes pour expliquer la mobilisation et l'action. Un troisième aspect doit être considéré: l'inclusion des acteurs occupant tous les postes de travail intervenant dans la pratique à changer. L'auteure propose subséquemment d'ajouter au concept d'espaces de liberté une sous-catégorie : les espaces relationnels. Ces espaces relationnels permettent de faire émerger une mobilisation relationnelle qui se compose de trois éléments combinés : une efficacité, une identité et un cadrage relationnels. L'efficacité relationnelle correspond à l'identification collective des problèmes liés à la mise en œuvre des nouvelles pratiques et à la négociation conjointe de solutions. L'identité relationnelle consiste à adopter un langage et un comportement qui corroborent la nouvelle répartition des tâches. Le cadrage relationnel enfin revient à construire des cadres discursifs qui expliquent et justifient la distribution nouvelle des tâches et des rôles. Pour Kellogg (2009), cette mobilisation relationnelle « facilitated the development of a cross-position collective that allowed reformers to be successful in their fight against defenders in a situation where the challenge being mounted required coordination and cooperation among reformers in different work positions" (p.704).



Zietsma et Lawrence (2010) montrent pour leur part le rôle que peut jouer les espaces expérimentaux dans l'émergence de nouvelles pratiques. A partir d'une étude de cas dans l'industrie forestière canadienne confrontée à une remise en cause par la société civile de sa technique d'exploitation par coupes rases, ils définissent les espaces expérimentaux comme des projets temporaires impliquant des acteurs internes et externes qui testent et évaluent des pratiques alternatives ou nouvelles. Ces projets sont en revanche tenus dans le secret ou à distance des activités quotidiennes de manière à les protéger du contrôle extérieur et de la critique.

Furnari (2014) propose pour sa part de considérer les espaces interstitiels comme des micro-situations d'interaction favorables à l'émergence de pratiques hybrides innovantes. Ces espaces comportent plus précisément trois caractéristiques spécifiques. Ils réunissent d'abord des acteurs exerçant dans différents champs d'activités et disposant ainsi de modèles institutionnels variés. Les interactions se tiennent ensuite de manière occasionnelle et informelle. Des interactions occasionnelles se distinguent par leur caractère irrégulier, épisodique ou peu fréquent. L'informalité décrit quant à elle des interactions improvisées, spontanées et soumises à des contraintes formelles limitées. Les espaces interstitiels se définissent enfin par l'objet des interactions : des activités communes pour lesquelles les acteurs consacrent un temps et des ressources limités. Si ces caractéristiques sont nécessaires pour faire émerger des pratiques nouvelles, elles ne sont en revanche pas suffisantes. L'auteure identifie deux conditions supplémentaires : des rituels d'interaction réussis et la présence de catalyseurs. Les rituels d'interaction réussis correspondent à des interactions produisant un haut niveau d'écoute mutuelle et d'énergie émotionnelle (citant Collins, 2004). Ils favorisent ainsi la répétition des activités et des idées dans le temps mais également la construction d'une compréhension partagée. Les catalyseurs enfin sont des acteurs « who sustain others' interactions over time and assist the construction of shared meanings by coordinating and energizing common activities» (Furnari, 2017, p.452).

Dans le milieu hospitalier enfin, Bucher et Langley (2016) montrent comment l'interaction entre deux types d'espace, les espaces réflexifs et les espaces expérimentaux, a permis de modifier les aspects performatifs (ce que les acteurs font) et ostensifs (règles, principes et concepts qui guident l'action) d'une routine organisationnelle<sup>26</sup> relative à la prise en charge des patients. Les espaces réflexifs sont relativement proches des concepts d'« espaces de liberté » de Langley et al. (2019) et de « back office » de Goffman (Weinfurter & Seild, 2019). Tenus physiquement à distance des activités

---

<sup>26</sup> Une routine est définie comme des « repetitive, recognizable patterns of interdependent actions, carried out by multiple actors » (Feldman & Pentland, 2003, p.95 cités par Bucher & Langley, 2016, p.595)

routinières, ils regroupent un nombre restreint d'acteurs internes et externes qui interagissent en vue de développer de nouveaux concepts ou de nouvelles manières de faire. Ces nouveaux concepts sont ensuite testés et développés dans les espaces expérimentaux par les acteurs internes. Ces espaces expérimentaux sont, contrairement à Zietsma et Lawrence (2010), ni cachés ni éloignés mais s'intègrent dans la routine existante. Ils sont en revanche circonscrits en certains lieux (l'expérimentation ne s'applique pas uniformément à l'ensemble des acteurs et des activités) et revêtent par nature un caractère à la fois provisoire et réversible.

Au terme de cette brève revue, il apparaît que le travail de configuration fait émerger une variété d'espaces qui sont repris dans le tableau 10.

**Tableau 10. Les différents types d'espaces issus du travail de configuration**

<b>Espace de liberté</b>	Cadre social séparé des groupes dominants, comportant un nombre restreint de participants, dans lequel i) les interactions peuvent se dérouler différemment ; ii) les acteurs peuvent se mobiliser pour agir	Cité par Langley <i>et al.</i> , 2019
<b>Scène</b>	Espace de représentation publique dans lequel les acteurs jouent un rôle et interagissent conformément aux règles et aux attentes sociales	Goffman cité par Weinfurtner & Seild, 2019
<b>Coulisses</b>	Espace situé derrière la scène, dans lequel les acteurs s'autorisent à interagir différemment et à contredire la performance publique	Goffman cité par Weinfurtner & Seild, 2019
<b>Espace relationnel</b>	Cadre social séparé des groupes dominants, intégrant les acteurs occupant tous les postes de travail intervenant dans la pratique à changer, dans lequel i) les interactions peuvent se dérouler différemment ; ii) les acteurs peuvent se mobiliser pour agir	Kellogg, 2009
<b>Espace expérimental</b>	Projets temporaires, tenus dans le secret ou à l'écart des activités quotidiennes, impliquant différents acteurs internes et externes qui testent et évaluent des solutions alternatives ou nouvelles	Zietsma & Lawrence, 2010
<b>Espace interstitiel</b>	Cadre social restreint dans lequel les acteurs issus de différents champs d'activités interagissent de manière occasionnelle et informelle sur des activités communes pour lesquelles ils consacrent un temps et des ressources limités	Furnari, 2017
<b>Espace réflexif</b>	Espace temporaire, séparé des activités routinières, impliquant un nombre restreint d'acteurs internes et externes qui interagissent en vue de développer de nouveaux concepts ou de nouvelles manières de faire	Bucher & Langley, 2016
<b>Espace expérimental</b>	Espace temporaire, intégré dans l'environnement existant, impliquant des acteurs internes qui testent et développent de nouveaux concepts	Bucher & Langley, 2016

Pour faire évoluer les pratiques de martelage, les managers de proximité paraissent moins susceptibles d'accomplir un travail de compétition et un travail de collaboration. Ces deux types de travail sur les frontières se définissent et se réalisent dans la relation avec les autres groupes : intervenir sur les contours d'un groupe pour le différencier des autres (travail de compétition) ; développer des modes de collaboration et de coordination entre des groupes qui fonctionnent en interdépendance (travail de collaboration). Ils seront donc mis entre parenthèses au profit du travail de configuration qui apparaît plus adapté pour caractériser le travail d'influence des managers de proximité à l'intérieur du groupe.

Si les frontières et le travail sur les frontières permettent de définir les entités sociales et matérielles constitutives des pratiques et de mieux caractériser le travail d'influence des managers de proximité, ils n'expliquent pas les mécanismes par lesquels ces frontières s'imbriquent dans les pratiques, ni l'articulation entre les pratiques sociomatérielles et le travail sur les frontières. Le cadre d'analyse de Zietsma & Lawrence (2010) permet d'appréhender ce double processus d'imbrication et de mouvement.

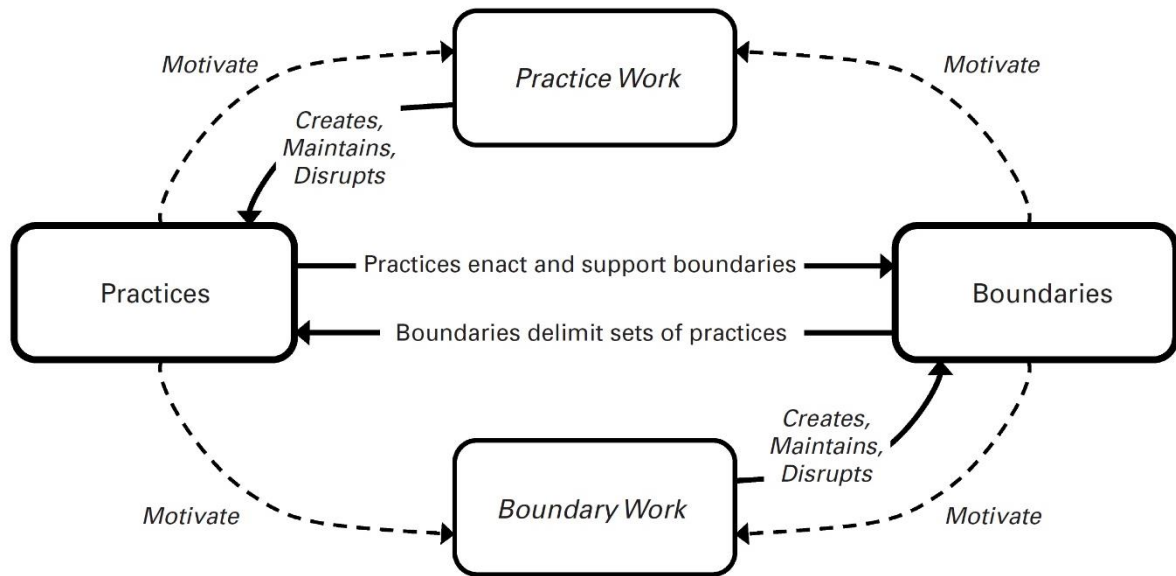
#### ***2.4 La relation entre frontières, pratiques et travail sur les frontières***

Zietsma et Lawrence (2010) dans leur étude sur l'évolution des pratiques de gestion et d'exploitation forestières au Canada ont développé un modèle d'analyse à quatre dimensions permettant d'appréhender le processus d'imbrication des frontières et des pratiques mais également le mouvement à travers le travail sur les frontières et le travail sur les pratiques (Figure 5).

La première dimension renvoie aux **pratiques** (« practices ») définies comme des routines partagées (citant Wittington, 2006) ou des formes reconnues d'activité (citant Barnes, 2001) qui guident les comportements en fonction de la situation (citant Goffman, 1959 ; Pentland & Reuter, 1994) (Zietsma & Lawrence, 2010, p.192).

Les **frontières** (« boundaries ») sont la deuxième dimension. La définition proposée, empruntée à Lamont & Molnár (2002), est volontairement restreinte à des distinctions conceptuelles pour catégoriser des personnes et des groupes, lesquelles ouvrent l'accès à un statut, à des ressources et à des opportunités sociales.

**Figure 5. Les relations récursives entre les frontières, les pratiques, le travail sur les frontières et le travail sur les pratiques (d'après Zietsma & Lawrence, 2010, p.196)**



Les frontières et les pratiques sont présentées comme des phénomènes relativement distincts mais étroitement interdépendants : les frontières définissent l'ensemble légitime des pratiques tandis que les pratiques « enactent » et renforcent les frontières. Selon les auteurs, cette relation récursive est centrale pour appréhender à la fois la stabilité et le changement. Plus précisément, les pratiques et les frontières, en se renforçant mutuellement, favorisent la stabilité du système. Elles engendrent des effets matériels relatifs à la répartition du pouvoir et des privilèges qui peuvent motiver le changement. Les acteurs insatisfaits de l'état actuel des choses sont effectivement susceptibles de s'engager dans un travail sur les frontières (« boundary work ») et dans un travail sur les pratiques (« practice work »).

Le **travail sur les frontières**, d'abord, correspond aux efforts déployés par les acteurs pour créer, façonner ou brouiller les frontières (Gieryn, 1983, 1999 cité par Zietsma & Lawrence, 2010, p.190). Les auteurs recensent à cet égard trois types de travail sur les frontières dans la littérature : établir des frontières ; connecter les frontières ; briser les frontières. Etablir les frontières vise à protéger l'autonomie, le prestige mais également le contrôle des ressources d'un groupe. Connecter les frontières consiste à utiliser des « passeurs de frontières » (« boundary spanning actors ») ou des « objets frontières communs » pour créer un contexte partagé et permettre ou faciliter la coordination entre les groupes. Briser les frontières, enfin, repose sur la mobilisation de cadres discursifs (« framing ») et de ressources pour influencer les structures d'opportunités.

Le *travail sur les pratiques*, ensuite, se rapporte aux efforts déployés par les acteurs pour faire reconnaître et accepter un ensemble de routines. Il se différencie du travail sur les frontières en se focalisant non pas sur les frontières mais sur les pratiques. Zietsma et Lawrence (2010) identifient trois types de travail sur les pratiques dans la littérature : créer des pratiques ; maintenir des pratiques ; perturber des pratiques (« disrupting practices »). Créer des pratiques consiste à définir de nouvelles routines et à construire des mécanismes assurant leur utilisation. Maintenir les pratiques revient à développer et à contrôler les structures normatives, cognitives et régulatrices qui les sous-tendent en veillant au respect des règles et en reproduisant les systèmes de normes et de croyances existants (Zietsma & Lawrence, 2010, p.195). Perturber les pratiques enfin désigne le démantèlement de ces mêmes structures.

Les acteurs insatisfaits des pratiques existantes peuvent alors procéder à un travail sur les pratiques pour les influencer directement ou, en cas de frontières bloquantes, un travail sur les frontières afin de créer les conditions nécessaires pour influencer les pratiques. De la même manière, des acteurs défavorisés par les frontières existantes peuvent s'engager dans un travail sur les frontières ou, en cas d'impossibilité, un travail sur les pratiques qui lui sont associées de manière à les délégitimer. Selon Zietsma et Lawrence (2010), ce cadre présente l'avantage d'intégrer dans l'analyse des dimensions qui tendent à être examinées séparément dans la littérature :

« Recent studies of boundaries and practices have proceeded in parallel but remain disconnected. Both literatures incorporate a new sensitivity to agency but largely overlook the interplay of boundary work and practice work. (...) Both literatures indicate that the relationship between boundary work and practice work may be profoundly important, yet this relationship has been little explored” (Zietsma & Lawrence, 2010, p.195)

D'après le modèle de Zietsma et Lawrence, les frontières et les pratiques de martelage s'imbriquent dans une relation d'interdépendance mutuelle : les caractéristiques sociales et matérielles des frontières structurent et déterminent les pratiques de martelage ; les pratiques de martelage font exister et renforcent les frontières. Cette relation qui caractérise la stabilité du système peut générer des effets sur les résultats de la stratégie de l'ONF susceptibles de motiver le changement. Les managers de proximité désireux d'influencer les pratiques de martelage vers une mobilisation accrue du bois travaillent soit directement sur les pratiques de martelage, soit indirectement sur les frontières qui les délimitent.

Bien que ce cadre d'analyse permette de mettre en relation les processus de stabilité (imbrication des frontières et des pratiques) et de changement (travail sur les frontières ; travail sur les pratiques), il

n'apparaît pas tout à fait approprié pour étudier les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage. La section suivante s'attache à présenter ses principales limites à partir desquelles sont élaborées des solutions.

### **Section 3. Proposition d'un cadre d'analyse articulant sociomatérialité des pratiques et activités de sensegiving des managers de proximité**

Cette section vise à discuter les deux processus mis en scène dans le modèle de Zietsma et Lawrence pour décrire la stabilité et le mouvement. Chacun de ces processus comporte des limites qui appellent des ajustements pour permettre l'analyse des effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage.

#### ***3.1 Une vision plus large de la relation entre frontières et pratiques***

La stabilité du système caractérisé par des frontières et des pratiques qui s'imbriquent mutuellement comporte deux principales limites. D'une part, les frontières sont définies de manière trop restreinte. Elles ne couvrent pas toutes les dimensions sociales et matérielles constitutives des pratiques de martelage. D'autre part, le processus d'imbrication décrit de façon générale mérite quelques précisions.

##### *3.1.1 Une définition élargie des frontières*

Les frontières telles que définies par Zietsma et Lawrence (2010) en référence à Lamont et Molnár (2002) sont appréhendées de manière quelque peu restrictive. Les frontières symboliques sont volontairement réduites à des distinctions conceptuelles pour catégoriser des personnes et des groupes, écartant les objets, les pratiques voire le temps et l'espace. Les distinctions conceptuelles construites par les marqueteurs ne se limitent toutefois pas aux personnes et aux groupes (un marqueteur compétent vs un marqueteur incompétent ; un forestier vs un non forestier ; etc.). Elles s'appliquent également aux objets (marteau forestier vs marteau non forestier ; etc.), aux pratiques de martelage (martelage en abandon<sup>27</sup> vs martelage en réserve<sup>28</sup> ; coupes de régénération<sup>29</sup> vs coupes sanitaires<sup>30</sup> ; etc.), au temps (temps des forêts vs temps des hommes ; etc.) et à l'espace (forêt de résineux vs forêt de feuillus ; etc.). La définition des frontières symboliques de Lamont et Molnár (2002) peut donc être reprise dans son intégralité pour caractériser la dimension sociale des pratiques de martelage. Aux

---

<sup>27</sup> Le marquage en abandon consiste à désigner les tiges qui seront coupées et exploitées.

<sup>28</sup> Le marquage en réserve revient à marquer les tiges qui seront conservées.

<sup>29</sup> Les coupes de régénération consistent à mettre les sols en lumière de manière à permettre aux jeunes semis de se développer ([Site ONF, programmation des coupes en 2018/2019 en forêt de Meudon](#))

<sup>30</sup> Les coupes sanitaires renvoient à l'exploitation des arbres dépérissants en vue de sécuriser l'espace forestier (Ibid.)

distinctions conceptuelles de Lamont et Molnár, Hernes (2004) ajoute les idées reçues, les opinions et les croyances et les rassemble sous le terme de « frontières mentales ». Les idées reçues, les opinions et les croyances jouent un rôle déterminant pour les marteleurs. Elles sont utilisées pour apprécier des personnes ou des groupes (un marteleur passionné ; des responsables hiérarchiques déconnectés de la réalité du terrain ; etc.), des objets (le marteau forestier comme expression de la virilité et de l'autorité ; etc.), des pratiques de martelage (prélever trop ou insuffisamment d'arbres ; etc.), le temps (les effets du marquage sur l'évolution du peuplement ; etc.) et l'espace (forêt trop claire ; forêt trop dense ; etc.). Les frontières mentales de Hernes se révèlent donc également pertinentes pour notre sujet d'étude. Quelle définition choisir pour le modèle de Zietsma et Lawrence ? La définition des frontières mentales de Hernes est plus large mais moins précise. Inversement, la définition des frontières symboliques de Lamont et Molnár est plus précise mais plus restreinte. Ces deux propositions étant aussi pertinentes l'une que l'autre, nous suggérons de les intégrer dans une seule et même définition. Les frontières que nous qualifions de symboliques, cette appellation étant la plus couramment utilisée, désignent alors « des distinctions conceptuelles, des idées reçues, des opinions et des croyances construites par les acteurs sociaux pour catégoriser et apprécier des objets, des personnes, des pratiques, voire même le temps et l'espace » (Hernes, 2004 ; Lamont & Molnár, 2002).

Les frontières sociales sont ensuite évoquées par Zietsma et Lawrence, sans être explicitement nommées, à travers l'accès à un statut, à des ressources et à des opportunités sociales (citant Lamont et Molnár, 2002). Ces formes objectivées de différences sociales peuvent se traduire dans notre cas par des avantages matériels comme un logement et un véhicule de fonctions ou par des schémas comportementaux tels que l'association et l'exclusion. Elles ne peuvent pas pour autant être considérées comme déterminantes dans les pratiques de martelage. Les pratiques de martelage sont avant tout le lieu d'expression des savoirs et savoir-faire des forestiers. Elles incarnent l'acte technique par excellence qui constitue un ressort essentiel de leur identité professionnelle. Les liens sociaux qui unissent les marteleurs entre eux et le processus sous-jacent de construction identitaire (Hernes, 2004) sont donc centraux pour saisir la dimension sociale des pratiques de martelage. Les frontières sociales telles que définies par Hernes (2004) n'excluent pas pour autant les formes objectivées de différences sociales de Lamont et Molnár (2002). Ces deux propositions se complètent mutuellement dans une relation de cause à effet. Nous proposons donc de les rassembler de la manière suivante : « les frontières sociales sont déterminées par les liens sociaux qui unissent les individus entre eux, créant des formes objectivées de différences sociales qui se manifestent par une inégalité dans l'accès et la distribution des ressources (matérielles ou immatérielles) et des opportunités sociales (Hernes, 2004 ; Lamont & Molnár, 2002).

Les frontières physiques caractérisées selon Hernes (2004) par des éléments matériels tangibles et des règles intangibles qui prescrivent ou qui prohibent ne sont pas considérées dans la typologie des frontières de Zietsma et Lawrence. La matérialité des éléments naturels telle que la hauteur d'un arbre, le diamètre et la forme du tronc ou encore la densité du peuplement constituent autant d'indices tangibles qui conditionnent le « coup de marteau ». Les pratiques de martelage sont en outre régies par un ensemble de règles formelles destinées à répondre aux besoins d'approvisionnement de la filière tout en assurant une gestion durable des ressources forestières. Les frontières physiques de Hernes doivent donc être intégrées au cadre d'analyse de Zietsma et Lawrence pour explorer les dimensions à la fois sociales et matérielles des pratiques de martelage.

Les frontières temporelles relatives à la durée et à la récurrence à travers le temps de Bucher et Langley (2016) sont également absentes du modèle de Zietsma et Lawrence. La temporalité est cependant une dimension déterminante dans les pratiques de martelage. Les pratiques de martelage sont rythmées par deux échelles de temps relativement différentes, celle du temps long des forêts et celle du temps court qui enchâsse les activités humaines. Le gestionnaire forestier joue en quelque sorte le rôle de médiateur en conciliant les besoins de la société (temps court) et une gestion durable des ressources forestières (temps long). Les frontières temporelles de Bucher et Langley ont donc toute leur place dans une typologie des frontières visant à définir la dimension sociale des pratiques de martelage.

Les différents types de frontières proposés pour analyser la sociomatérialité des pratiques de martelage sont repris dans le tableau 11.

**Tableau 11. Typologie des frontières pour analyser les pratiques de martelage**

<b>Symboliques</b>	Distinctions conceptuelles, idées reçues, opinions et croyances construites par les acteurs sociaux pour catégoriser et apprécier des objets, des personnes, des pratiques voire même le temps et l'espace	Hernes, 2004 ; Lamont & Molnár, 2002
<b>Sociales</b>	Liens sociaux qui unissent les individus entre eux, créant des formes objectivées de différences sociales qui se manifestent par une inégalité dans l'accès et la distribution des ressources (matérielles ou immatérielles) et des opportunités sociales	Hernes, 2004 ; Lamont & Molnár, 2002
<b>Physiques</b>	Éléments matériels tangibles et règles organisationnelles qui déterminent les possibilités et les limites de l'action collective	Hernes, 2004
<b>Temporelles</b>	Durée et récurrence à travers le temps	Bucher & Langley, 2016



### *3.1.2 Les effets des frontières sur les pratiques*

Les frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles sont liées aux pratiques de martelage par une relation d'interdépendance : les frontières définissent l'ensemble légitime des pratiques tandis que les pratiques « enactent » et renforcent les frontières (Zietsma & Lawrence, 2010). Hernes (2004) en spécifiant les effets des frontières sur l'organisation permet d'apporter un éclairage plus précis sur la relation frontières → pratiques. Il identifie trois effets sur l'organisation : la régulation interne ; la différenciation ; la régulation externe. Ces effets adaptés aux pratiques présentent un double intérêt : d'une part, ils permettent de repérer les régularités et les singularités dans les pratiques de martelage ; d'autre part, ils offrent la possibilité d'identifier les frontières susceptibles de nécessiter un travail sur les frontières (sensegiving).

Les effets des frontières sur les pratiques permettent d'abord d'identifier les régularités et les singularités dans les pratiques de martelage. Les régularités peuvent être repérées dans les effets de régulation interne et de régulation externe. La régulation interne vise selon Hernes à désigner les frontières dont la fonction est d'ordonner et de réglementer le système organisationnel. Elle peut être ici utilisée pour caractériser les frontières définies selon des facteurs internes à l'ONF et produisant des effets à la fois contraignants et habilitants sur les pratiques de martelage. La régulation externe telle que définie par Hernes consiste à distinguer les frontières qui régulent le mouvement entre la sphère interne (organisation) et la sphère externe (environnement). A l'échelle des pratiques, il s'agit d'appréhender le degré de porosité des pratiques de martelage aux facteurs extérieurs. Les frontières remplissant une fonction de régulation externe sont alors celles définies selon des contraintes externes et qui visent à adapter les pratiques de martelage aux fluctuations de l'environnement. Les singularités émergent quant à elles dans les effets de différenciation. La différenciation renvoie aux frontières qui établissent une démarcation claire entre la sphère interne et la sphère externe. Cette notion qui définit le rapport de l'organisation avec son environnement extérieur doit être adaptée à l'échelle interne des pratiques. La différenciation désigne alors les frontières qui distinguent les pratiques des membres d'un groupe. Elle sera employée pour caractériser les frontières qui structurent différemment les pratiques de martelage.

Si les effets des frontières sur les pratiques sont différenciés, ils ne sont pas pour autant exclusifs les uns des autres. Des frontières remplissant une fonction de régulation interne ou de régulation externe peuvent également différencier les pratiques de martelage selon l'identité, la subjectivité et l'intention des membres du groupe. Elles peuvent en d'autres termes produire à la fois des régularités et des singularités.

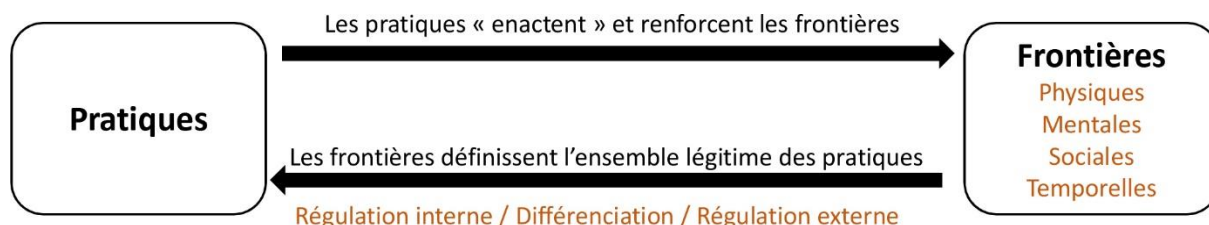
Les effets des frontières combinés aux types de frontières permettent à Hernes de proposer un cadre d'analyse à neuf combinaisons. Ce cadre d'analyse nécessite toutefois quelques adaptations. D'abord, les effets des frontières en fonction du type de frontières doivent être caractérisés à l'échelle des pratiques. La typologie des frontières ensuite développée par l'auteur ne correspond pas à celle proposée pour l'analyse. La définition des frontières mentales et des frontières sociales n'intègre pas les apports de Lamont et Molnár (2002) et les frontières temporelles de Bucher et Langley (2016) sont absentes. Le tableau 12 présente une nouvelle version du cadre d'analyse de Hernes qui apparaît plus appropriée à l'exploration des effets des frontières sur les pratiques de martelage.

**Tableau 12. Cadre d'analyse pour explorer les effets des différents types de frontières sur les pratiques (modifié d'après Hernes, 2004)**

EFFETS DES FRONTIERES	TYPES DE FRONTIERES			
	Frontières symboliques <i>Concepts, idées reçues opinions et croyances qui sont centraux et particuliers pour les membres d'un groupe</i>	Frontières sociales <i>Liens sociaux qui unissent les membres d'un groupe et qui créent des formes objectivées de différences sociales</i>	Frontières physiques <i>Eléments matériels tangibles et règles formelles qui déterminent les possibilités et les limites de l'action collective</i>	Frontières temporelles <i>Temporalités qui sont centraux et particuliers pour les membres d'un groupe</i>
<b>Régulation interne</b> <i>Dans quelle mesure les frontières régulent les pratiques des membres d'un groupe</i>	Dans quelle mesure les concepts, les idées reçues, les opinions et les croyances sont déterminants pour ce que les membres font ?	Dans quelle mesure les membres ont le sentiment d'être socialement liés entre eux (par la loyauté par exemple) ? Dans quelle mesure ces liens sociaux produisent des formes objectivées de différences sociales ?	Dans quelle mesure les règles formelles et les éléments matériels tangibles structurent les pratiques des membres ?	Dans quelle mesure les différentes temporalités qui s'imbriquent dans les pratiques sont déterminantes pour ce que les membres font ?
<b>Différenciation</b> <i>Dans quelle mesure les frontières établissent une distinction entre les pratiques des membres d'un groupe</i>	Dans quelle mesure les concepts, les idées reçues, les opinions et les croyances se distinguent de ceux des autres membres du groupe ?	Dans quelle mesure les membres d'un groupe se distinguent socialement et objectivement entre eux ?	Dans quelle mesure les éléments matériels tangibles et les règles formelles structurent différemment les pratiques des membres d'un groupe ?	Dans quelle mesure le rapport au temps se distingue de ceux des autres membres du groupe ?
<b>Régulation externe</b> <i>Dans quelle mesure les frontières répondant à des contraintes extérieures régulent les pratiques des membres d'un groupe</i>	Dans quelle mesure les membres d'un groupe peuvent assimiler des concepts, des idées reçues, des opinions et des croyances qui leur sont extérieurs ?	Dans quelle mesure est-il possible pour des individus extérieurs d'être considérés comme des membres à part entière du groupe ?	Dans quelle mesure les éléments matériels et les règles formelles répondant aux contraintes extérieures structurent les pratiques des membres ?	Dans quelle mesure les temporalités définies à l'extérieur structurent les pratiques des membres ?

Les types de frontières et leurs effets sur les pratiques peuvent être représentés dans le modèle de Zietsma et Lawrence (2010) de la manière suivante :

**Figure 6. Les effets des frontières sur les pratiques (modifiés d'après Zietsma & Lawrence, 2010)**



La caractérisation des effets des frontières sur les pratiques de martelage permettent ensuite d'identifier les frontières susceptibles de nécessiter un travail sur les frontières. Les frontières génératrices de singularités (différenciation) peuvent engendrer des effets négatifs sur les résultats de la stratégie de l'ONF. C'est à partir de ces frontières que peut s'organiser le travail d'influence des managers de proximité, c'est-à-dire, ce qu'ils doivent faire (travail sur les frontières) pour faire évoluer les pratiques de martelage vers une mobilisation accrue du bois. Elles permettent en quelque sorte d'esquisser les premières pistes de réflexion managériale.

Le nombre important de frontières qui ont des effets structurants sur les pratiques de martelage nécessite un effort de synthèse pour faciliter la lecture et l'analyse. Cette synthèse peut prendre la forme d'un tableau reprenant le type de frontières, leurs effets sur les pratiques de martelage et le rôle des managers de proximité (MP). Ce rôle renvoie aux actions à entreprendre pour renforcer ou travailler sur les frontières des pratiques de martelage.

**Tableau 13. Synthèse des effets des frontières sur les pratiques de martelage**

Frontières			Effets sur les pratiques		Rôle du MP
Type de frontières	Frontière (qualification)	Description	Effet	Description	Action à entreprendre

Ce tableau de synthèse sera également utilisé pour représenter les effets des frontières sur les autres contextes identifiés comme favorables au travail d'influence des pratiques de martelage. Ces frontières qui structurent ces contextes apportent un éclairage différent sur le rôle des managers de proximité. Elles renseignent non pas sur ce qu'ils *doivent faire* mais sur ce qu'ils *font* ou *peuvent faire*. Ce détour est un préalable nécessaire pour identifier les freins et les leviers au travail d'influence des pratiques de martelage. Leur rôle ne sera donc pas ici déduit des effets frontières mais décrit tel qu'il est effectivement exercé.

**Tableau 14. Synthèse des effets des frontières sur le contexte**

Frontières			Effets sur le contexte		Rôle du MP
Type de frontières	Frontière (qualification)	Description	Effet	Description	Action réalisée

### ***3.2 La relation entre frontières, travail sur les frontières et activités de sensegiving des managers de proximité***

Le changement représenté dans le modèle de Zietsma et Lawrence (2010) par un travail sur les pratiques et un travail sur les frontières ne répond pas entièrement à nos préoccupations de recherche. Le travail sur les frontières d'abord est appréhendé en fonction des types de frontières, c'est-à-dire, les frontières symboliques (version réduite) et les frontières sociales de Lamont et Molnár (2002). Il est donc étroitement défini par rapport aux frontières qui peuvent entrer en mouvement dans les pratiques de martelage. Ce modèle ensuite ne permet pas d'expliquer les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques des managers de proximité. Pour y remédier, trois nouvelles dimensions doivent y être insérées : les managers de proximité ; le sensegiving ; les interactions nécessaires aux managers de proximité pour influencer les pratiques ou les frontières qui les délimitent.

#### ***3.2.1 Une définition élargie du travail sur les frontières***

Zietsma et Lawrence (2010) ont identifié trois types de travail sur les frontières dans la littérature : établir des frontières ; connecter des frontières ; briser des frontières. Ces trois types de travail sur les frontières sont définis de façon étroite. Ils sont appréhendés uniquement sous l'angle des frontières symboliques (version réduite) et des frontières sociales de Lamont et Molnár (2002). Etablir des frontières d'abord consiste selon Zietsma et Lawrence à protéger l'autonomie, le prestige et le contrôle des ressources d'un groupe. Selon leur définition des frontières, cela revient à créer des distinctions conceptuelles pour catégoriser des personnes ou des groupes en vue de préserver des avantages. Cependant, comme vu précédemment, les contours du groupe de marteleurs ne se limitent pas à des catégorisations de personnes ou de groupes. Ils se construisent également autour de :

- catégorisations d'objets, de pratiques, du temps et de l'espace (Lamont & Molnár, 2002) ;
- idées reçues, d'opinions et de croyances (Hernes, 2004) ;
- liens sociaux (Hernes, 2004) ;
- éléments matériels tangibles et de règles formelles (Hernes, 2004) ;
- temporalités (Bucher & Langley, 2016).

Langley et al. (2019) proposent une définition plus large qui permet d'englober toutes ces dimensions dans ce type de travail sur les frontières qu'ils désignent sous le terme de « travail de compétition ». Le travail de compétition consiste à préserver, à discuter ou à établir une différence entre le « eux » et le nous en intervenant sur les contours d'un groupe auquel sont généralement associés des avantages (Langley *et al.*, 2019). Ces contours peuvent être à la fois symboliques, sociales, physiques et temporelles.

Connecter des frontières ensuite vise selon Zietsma et Lawrence à utiliser des « passeurs de frontières » ou des « objets frontières »<sup>31</sup> pour créer un contexte partagé et faciliter la coordination entre les groupes. Les managers de proximité situés à l'interface entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel peuvent être considérés comme des passeurs de frontières. Cette définition n'indique cependant pas comment les passeurs de frontières travaillent sur les frontières pour les connecter. Les objets frontières sont en outre placés au même niveau que les passeurs de frontières. Dans notre cas, ils ne peuvent être appréhendés indépendamment des passeurs de frontières. Langley et al. (2019) suggèrent une notion relativement proche, « le travail de collaboration », qui permet de dépasser ces limites. Le travail sur les frontières consiste à négocier, à incarner ou à minimiser les frontières de manière à développer une compréhension mutuelle et parvenir à une répartition des tâches nécessaire à l'accomplissement de l'activité (Langley *et al.*, 2019). Cette définition permet de préciser le travail de connexion réalisé par les passeurs de frontières sans pour autant nécessairement exclure les objets frontières qui peuvent constituer un moyen pour négocier, incarner ou minimiser les frontières des groupes.

Briser les frontières est le troisième type de travail sur les frontières identifié par Zietsma et Lawrence. Il consiste à mobiliser des cadres discursifs et des ressources pour influencer les structures d'opportunités. Cette définition comporte deux principales limites. D'une part, les moyens utilisés ne poursuivent d'autre fin que celle de « briser » les frontières sociales. Cependant, comme évoqué précédemment, les contours du groupe de marteleurs ne se limitent pas à des formes objectivées de différences sociales créées à partir de distinctions conceptuelles entre des personnes ou des groupes. Brisser les frontières devrait donc couvrir une finalité plus large, celle d'influencer les frontières

---

<sup>31</sup> Un objet-frontière est un artéfact qui transcende les frontières syntaxiques, sémantiques et pragmatiques de l'organisation pour permettre ou contraindre l'accès à des connaissances partagées. Tout artéfact n'est cependant pas nécessairement un objet-frontière. Un artéfact devient objet-frontière lorsqu'il est intégré de manière signifiante et utile dans les pratiques des acteurs exerçant dans des domaines différents. Un objet-frontière peut alors être défini comme « flexible epistemic artifacts that inhabit several intersecting social worlds and satisfy the information requirements of each of them' (Star and Griesemer, 1989: 393 cités par Spee & Jarzabkowski, 2009, p. 227).

symboliques, sociales, physiques et temporelles. D'autre part, cette définition ne précise pas comment les frontières sont travaillées pour les briser. Langley et al. (2019) proposent une notion alternative, à la fois plus précise et plus large: le travail de configuration. Le travail de configuration revient à recomposer les frontières de manière à faire évoluer les modes de compétition et de collaboration entre les groupes (Langley et al., 2019). Cette définition présente deux avantages. Elle répond d'abord à une finalité plus large, celle de faire évoluer les contours d'un groupe qui peuvent être symboliques, sociales, physiques et temporelles ; celle de renouveler les modes de coordination et de collaboration entre les groupes. Elle permet ensuite de préciser le travail à réaliser sur les frontières pour parvenir à cette fin, c'est-à-dire, constituer des espaces de liberté ou d'autres types d'espaces (cf. Mouvement des frontières par un travail sur les frontières).

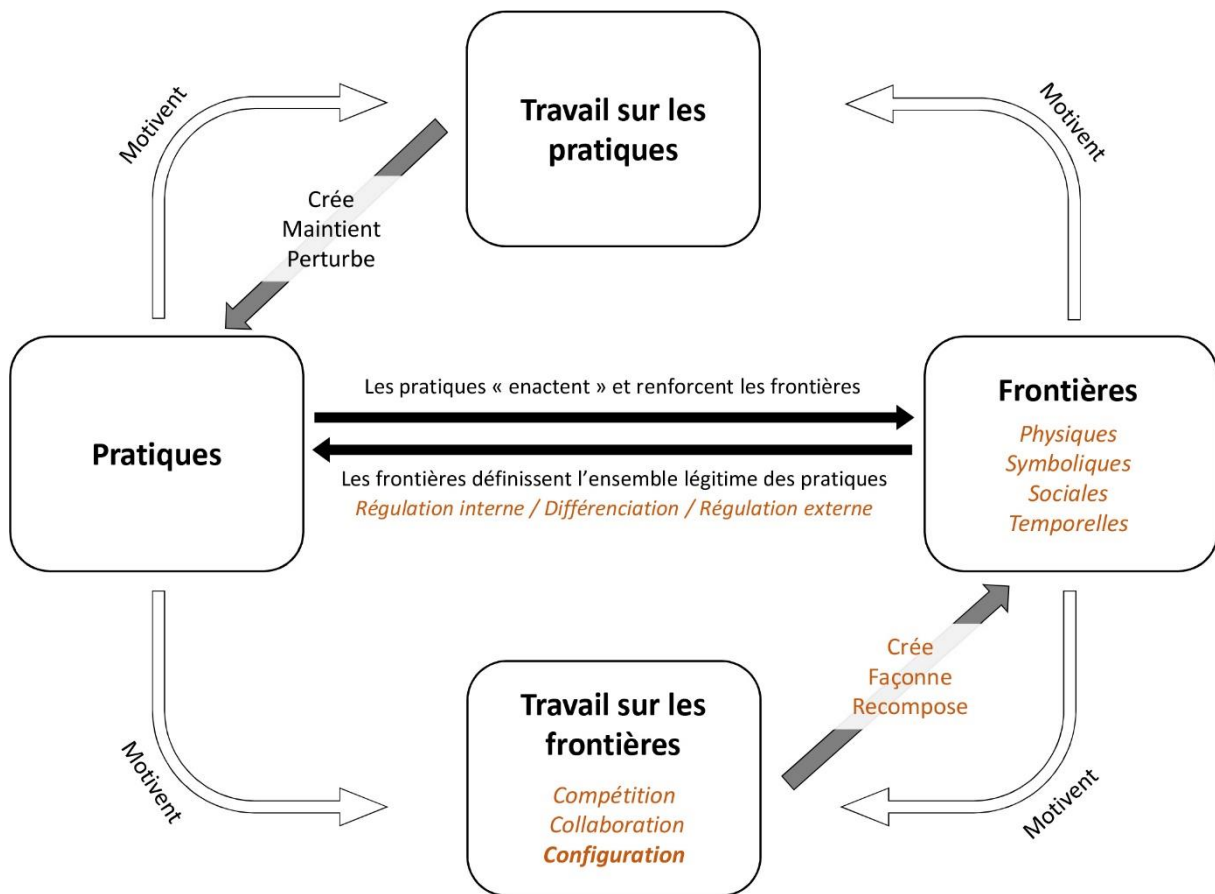
Le tableau 15 reprend les principales caractéristiques des différents types de travail sur les frontières recensés par Zietsma et Lawrence (2010) et Langley et al. (2019).

**Tableau 15. Comparaison des différents types de travail sur les frontières recensés par Zietsma & Lawrence (2010) et Langley et al. (2019)**

<b>Zietsma et Lawrence, 2010</b>	<b>Langley et al., 2019</b>
<b>Etablir les frontières</b>	<b>Travail de compétition</b>
Protéger l'autonomie, le prestige et le contrôle des ressources d'un groupe	Préserver, discuter ou établir une différence entre le « eux » et le « nous » en intervenant sur les contours d'un groupe auquel sont généralement associés des avantages
<b>Connecter les frontières</b>	<b>Travail de collaboration</b>
Utiliser des « passeurs de frontières » ou des « objets frontières communs » pour créer un contexte partagé et faciliter la coordination entre les groupes	Négocier, incarner ou minimiser les frontières de manière à développer une compréhension mutuelle et parvenir à une répartition des tâches nécessaires à l'accomplissement de l'activité
<b>Briser les frontières</b>	<b>Travail de configuration</b>
Mobiliser des cadres discursifs et des ressources pour influencer les structures d'opportunités	Recomposer les frontières de manière à faire évoluer les modes de compétition et de collaboration entre les groupes

La typologie du travail sur les frontières de Langley et al. (2019) apparaît donc plus appropriée au travail sur les frontières des pratiques de martelage. Elle sera donc privilégiée à celle de Zietsma et Lawrence (2010). Ce choix est représenté dans le modèle de Zietsma et Lawrence de la manière suivante (Figure 7).

Figure 7. Les types de travail sur les frontières (modifiés d'après Zietsma et Lawrence, 2010)



### 3.2.2 Un modèle qui intègre les activités de sensegiving des managers de proximité

Bien que le cadre d'analyse de Zietsma et Lawrence (2010) propose d'appréhender le changement à travers le travail sur les frontières et le travail sur les pratiques, il ne permet pas d'expliquer les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques des managers de proximité. Ces effets sont pourtant ceux qui nous préoccupent principalement. Pour y remédier, trois dimensions doivent être insérées dans le modèle : les managers de proximité ; le sensegiving ; les interactions qui permettent le travail sur les frontières et le travail sur les pratiques.

Les managers de proximité sont des praticiens qui façonnent les pratiques et font la pratique. Ils impulsent le mouvement en influençant le sensemaking et la construction de sens des pratiques ou des frontières qui les délimitent. Ce mouvement nécessite des interactions. C'est dans les interactions que les managers de proximité parviennent à influencer les pratiques ou les frontières qui leur sont associées. Nous supposons toutefois que ces interactions sont fonction des frontières qui délimitent les pratiques. Si les frontières ont des effets contraignants ou habilitants sur les acteurs et leurs actions (Weinfurter & Seild, 2019), alors elles produisent des effets équivalents sur les interactions. Deux principaux effets sont suggérés : les frontières favorisent les interactions ; les frontières freinent les



interactions. Dans la perspective du réalisme critique, la relation entre frontières et interactions ne peut être considérée comme unidirectionnelle. Si les frontières s’imbriquent dans les pratiques pour former un tout indissociable, celui des pratiques sociomatérielles, alors les frontières s’imbriquent dans les interactions pour devenir inséparables. Pour caractériser les effets des interactions sur les frontières, nous proposons de suivre le raisonnement de Zietsma et Lawrence et de reprendre les effets des pratiques sur les frontières. La relation entre frontières et interactions peut alors être caractérisée comme suit : les frontières favorisent ou freinent les interactions ; les interactions « enactent » et renforcent les frontières.

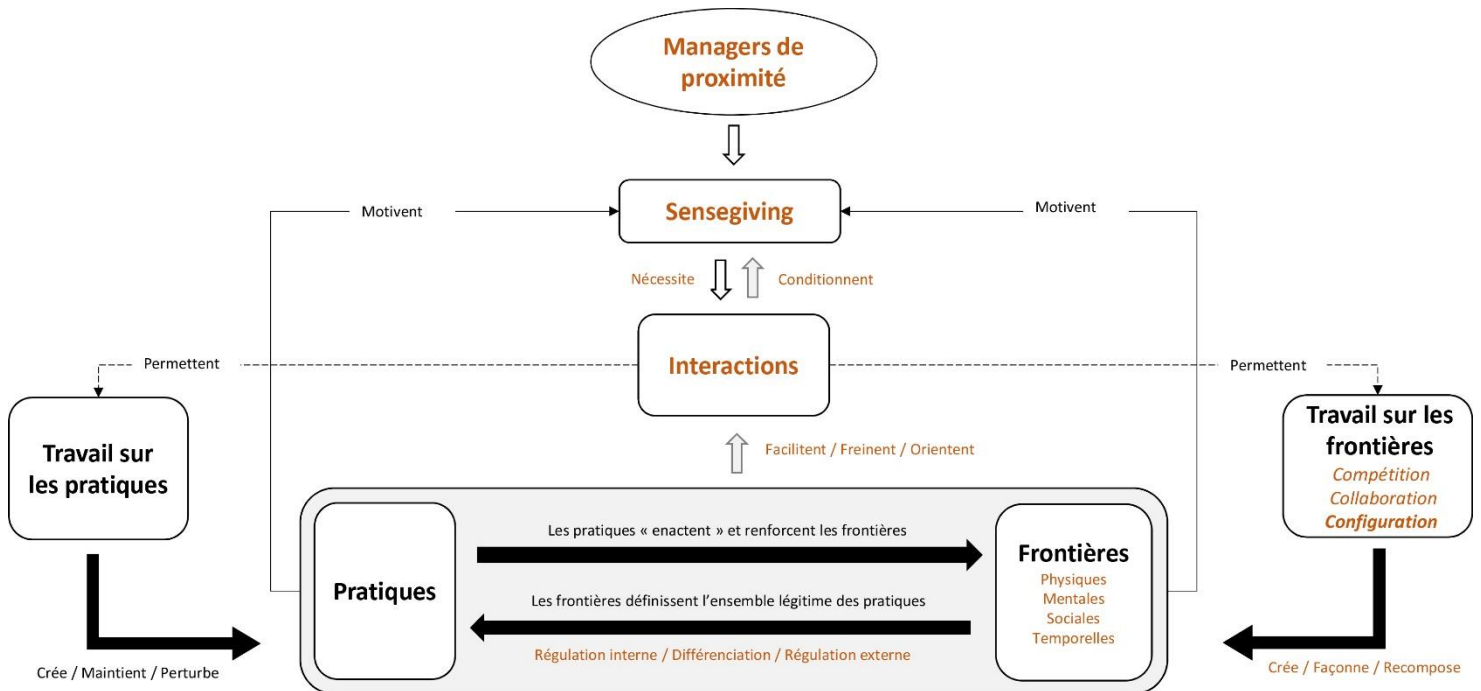
Les managers de proximité insatisfaits des pratiques existantes utilisent les interactions déterminées par les conditions frontières pour influencer directement les pratiques ou, en cas de frontières bloquantes, pour influencer les frontières qui les délimitent de façon à créer les conditions nécessaires au changement de pratiques. De la même manière, les managers de proximité insatisfaits des frontières existantes utilisent les interactions déterminées par les conditions frontières pour influencer directement les frontières ou, en cas d’impossibilité, pour influencer les pratiques qui leur sont associées de manière à les délégitimer. La figure 8 représente les modifications apportées au cadre d’analyse de Zietsma et Lawrence.

Le nombre important de frontières qui favorisent et contraignent les interactions incite à la synthèse pour faciliter la lecture et l’analyse. Cette synthèse peut prendre la même forme que les tableaux précédemment élaborés avec le type de frontières, leurs effets sur les interactions et le rôle des managers de proximité (Tableau 16). Ces frontières qui conditionnent les interactions informent *sur ce que font* les managers de proximité dans les interactions. Ce sont ces frontières qui déterminent et expliquent les possibilités d’influence des managers de proximité.

**Tableau 16. Synthèse des effets des frontières sur les interactions**

Frontières			Effets sur les interactions		Rôle du MP
Type de frontières	Frontière (qualification)	Description	Effet	Description	Action réalisée

**Figure 8. Cadre d'analyse pour expliquer les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques (modifié d'après Zietsma & Lawrence, 2010)**



Pour expliquer la stabilité et le changement à l'ONF, nous nous appuyons sur le cadre d'analyse de Zietsma et Lawrence (2010) qui a été remanié de façon à l'adapter à notre objet d'étude. Pour caractériser la stabilité, la définition et la typologie des frontières ont d'abord été élargies pour y inclure les objets et les pratiques de Lamont et Molnár (2002), les frontières mentales, sociales et physiques de Hernes (2004) ainsi que les frontières temporelles de Bucher et Langley (2016). Elles sont ainsi plus exhaustives et mieux adaptées pour caractériser les pratiques de martelage. Les effets des frontières sur les pratiques ont ensuite été précisés à l'aide des trois effets frontières de Hernes (2004) : la régulation interne ; la différenciation ; la régulation externe. Ces effets frontières présentent un double intérêt. D'une part, ils permettent d'identifier les frontières génératrices de singularités (frontières à effet de différenciation) susceptibles de nécessiter un travail sur les frontières. D'autre part, ils offrent la possibilité d'appréhender le rôle des managers de proximité, c'est-à-dire, ce qu'ils doivent faire pour influencer les pratiques ou ce qu'ils font ou peuvent faire au regard des conditions frontières.

S'agissant du changement, la typologie des frontières de Zietsma et Lawrence est conçue de façon trop étroite compte tenu des frontières qui peuvent entrer en mouvement dans les pratiques de martelage. Elle a été remplacée par celle de Langley et al. (2019) qui apparaît à la fois plus large et plus adaptée

pour représenter le travail d'influence des managers de proximité à l'ONF. Trois nouvelles dimensions ont ensuite été insérées dans le modèle pour mieux rendre compte des effets des frontières sur le travail d'influence des managers de proximité : les managers de proximité comme praticiens du sens stratégique ; les interactions qui permettent de travailler sur les pratiques ou les frontières qui les délimitent ; le sensegiving qui implique des interactions.

C'est à partir de ce nouveau cadre d'analyse que les données recueillies ont été examinées. L'analyse s'est alors décomposée en trois étapes. La première étape a consisté à caractériser les effets des frontières sur les pratiques et les contextes identifiés comme favorables au travail d'influence des managers de proximité. Considérant que la forme que prennent les pratiques et les contextes est le résultat des frontières qui les structurent. Cette démarche présente un double intérêt. D'une part, elle permet d'identifier les frontières génératrices de singularités (frontières à effet de différenciation) susceptibles de nécessiter un travail sur les frontières. D'autre part, elle offre la possibilité d'appréhender le rôle des managers de proximité. La deuxième étape s'est attachée à examiner les effets de ces frontières sur les interactions. Considérant que les interactions telles qu'elles se produisent sont le résultat des frontières qui structurent les pratiques et les contextes. Ces effets frontières sont ceux qui nous préoccupent principalement. Ils permettent d'identifier les freins et les leviers au travail d'influence des pratiques de martelage. A la troisième étape, nous montrons comment les managers de proximité travaillent sur les frontières pour influencer les pratiques de martelage.



**TROISIEME PARTIE. LES EFFETS DES FRONTIERES SUR  
LE TRAVAIL D'INFLUENCE DES PRATIQUES DE  
MARTELAGE : METHODOLOGIE ET RESULTATS**

## Introduction de la troisième partie

Cette partie se propose d'abord de présenter l'approche méthodologique qui a été utilisée pour expliquer les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage. Cela implique au préalable de définir notre posture épistémologique. La fabrique de la stratégie par les managers de proximité est la réalité que nous souhaitons expliquer. Elle est conçue comme un ensemble de significations qui se construisent et s'influencent dans les interactions pour donner du sens aux expériences vécues. Ce positionnement ontologique rattaché au paradigme constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln implique de privilégier des méthodes qualitatives. Celles-ci permettent de se placer au plus près des acteurs et de saisir les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Dans la lignée des travaux qui ont exploré le rôle des managers de proximité dans une approche par le sensegiving, l'étude de cas ethnographique conjuguant observations de première main et entretiens approfondis a été privilégiée. Elle a été circonscrite à la nouvelle région du Grand Est présentée comme l'une des plus boisées et productives de France. Une fois le périmètre défini, le processus de collecte et d'analyse des données s'est organisé en deux phases : une enquête exploratoire ; une enquête principale. Chacune de ces phases s'est globalement déroulée en trois étapes : sélection des informateurs ; collecte des données ; codage et analyse.

Les résultats obtenus (chapitre 6 et chapitre 7) ont été organisés de la façon suivante. Trois contextes d'interaction ont été identifiés dans la phase exploratoire comme potentiellement favorables au travail d'influence des managers de proximité : les opérations mêmes de martelage, les réunions d'UT et les réunions du comité de direction (CODIR) de l'agence territoriale. La première étape de l'analyse a consisté à caractériser la relation entre pratiques et frontières. Les réunions d'UT et les réunions du CODIR ont été traitées comme des pratiques qui se structurent par des frontières. Caractériser la relation implique deux choses : d'une part, identifier les frontières qui structurent les pratiques et les réunions ; d'autre part, déterminer leurs effets sur les pratiques et les réunions (régulation interne, différenciation, régulation externe). Cette étape présente l'intérêt d'identifier les frontières génératrices de singularités (frontières à effet de différenciation) susceptibles d'influer négativement sur la mobilisation supplémentaire de bois. C'est à partir de ces singularités que peut s'organiser le travail d'influence des managers de proximité.

La deuxième étape s'est attachée à déterminer les effets des frontières sur les interactions dans ces trois contextes. Pour rappel, c'est dans les interactions que les managers de proximité parviennent à accorder les interprétations et à coordonner les comportements vers une mobilisation supplémentaire

de bois. Nous supposons toutefois que ces interactions sont fonction des frontières qui structurent les pratiques et les réunions. Deux effets sont suggérés : les frontières favorisent les interactions ; les frontières freinent les interactions. Ces frontières qui favorisent et contraignent conditionnent le travail d'influence des managers de proximité. Les effets des frontières sur les interactions ont été représentés différemment selon les contextes. Pour le martelage, l'observation des pratiques a permis d'identifier quatre moments favorables aux interactions dont le déroulement a été analysé à travers le prisme des frontières. S'agissant des réunions d'UT et de CODIR, ce sont des problématiques évoquées conjointement par les enquêtés qui ont été analysées à travers le prisme des frontières.

La troisième et dernière étape (chapitre 8) propose de synthétiser les effets des frontières sur les pratiques et les interactions. Ces conditions frontières permettent d'expliquer le travail de configuration réalisé par les managers de proximité pour travailler sur les pratiques ou les frontières qui les délimitent. De ces résultats découlent des contributions théoriques et des recommandations managériales visant une meilleure adaptation des objectifs de mobilisation de bois à la réalité du terrain.





<b>Introduction générale</b>
------------------------------

<b>Première partie : L'Office National des Forêts au cœur des enjeux de la croissance verte</b>
---

Chapitre 1 - L'Office National des Forêts : contexte et enjeux
--

Chapitre 2 - Le centre opérationnel comme partie clé du changement
--

<b>Deuxième partie : Un cadre conceptuel pour sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique</b>
---

Chapitre 3 - Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique
---

Chapitre 4 - Sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique
--

<b>Troisième partie : Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage : méthodologie et résultats</b>
---

Chapitre 5 - L'étude de cas comme approche méthodologique
---

Chapitre 6 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage
--

Chapitre 7 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale et de l'Agence Territoriale
---

Chapitre 8 - Interprétation et mise en perspective des résultats
--

<b>Conclusion générale</b>
----------------------------

## **Chapitre 5. L'étude de cas comme approche méthodologique**

Ce chapitre vise à présenter l'approche méthodologique qui a permis d'aboutir aux résultats présentés dans les chapitres 7 et 8. Le choix d'une méthodologie est fonction de la posture épistémologique qui détermine les conditions d'élaboration et de validité des connaissances. La première section s'attache à expliquer notre inscription dans le paradigme constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln. De ce positionnement découle notre orientation vers l'étude de cas ethnographique. Cette étude de cas a été circonscrite géographiquement à la région Grand Est susceptible de jouer un rôle majeur dans la stratégie de mobilisation supplémentaire de bois. La seconde section se propose d'explicitier l'ensemble du processus de recueil et d'analyse des données. Cela implique une certaine réflexivité de façon à donner au lecteur les moyens de la critique (Gavard-Perret *et al.*, 2012). L'objectif est de montrer que ce processus s'est appuyé sur des procédés rigoureux et systématiques assurant ainsi une traçabilité.

## **Section 1. Du positionnement épistémologique à la méthodologie : une étude de cas dans la région du Grand Est**

Tout projet scientifique s'inscrit dans un paradigme épistémologique qui précise les hypothèses fondatrices et les principes d'élaboration et de justification des connaissances acceptés par certaines communautés de recherche (Avenier, 2011 ; Avenier & Thomas, 2012). Cinq paradigmes épistémologiques sont fréquemment mobilisés en sciences de gestion : le réalisme scientifique ; le réalisme critique ; le constructivisme pragmatique, l'interprétativisme ; le constructivisme au sens de Guba et Lincoln (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ils apportent des réponses relativement différentes aux questions suivantes : qu'est-ce la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier de sa validité ? (Gavard-Perret *et al.*, 2012, Avenier, 2011). Cette section se propose de discuter leurs principales hypothèses et principes directeurs à partir desquels s'est construit notre positionnement. C'est à partir de ce positionnement que découle notre orientation méthodologique définie comme « l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.13).

### ***1.1 Le paradigme constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln comme posture épistémologique***

Cette étude vise à éclairer les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage des managers de proximité. La réalité que nous souhaitons expliquer n'est pas dotée d'une existence propre, indépendante de « la conduite humaine envers les choses » (Von Hayek, 1953, p.38). Elle est une chose fabriquée qui ne peut exister indépendamment de l'expérience humaine. Cette conception ontologique se distingue de celle qui sous-tend les paradigmes issus des sciences naturelles ou des sciences exactes, au premier rang desquels le réalisme scientifique et le réalisme critique. Ces

paradigmes inspirés de la physique et de la mécanique postulent l'existence d'un réel en soi objectif et extérieur à tout artifice humain (Gavard-Perret *et al.*, 2012). La recherche scientifique consiste alors à expliquer des phénomènes observables (réalisme scientifique) ou à mettre à jour les mécanismes à l'origine des événements perçus (réalisme critique). La connaissance produite est vérifiée par des méthodes statistiques ou expérimentales et permet d'établir des lois générales. Ce modèle de science à la fois vérifiable et généralisable apparaît quelque peu inapproprié à l'étude d'un phénomène socialement construit, celui de la pratique stratégique des managers de proximité. Cela nous conduit à privilégier une conception des sciences dites « artificielles » (Simon, 1969, 1981, 1996 cité par Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Ces sciences postulent que l'environnement est dans la majorité constitué d'artefacts façonnés intentionnellement par les hommes pour satisfaire des objectifs ou s'adapter au milieu dans lequel ils vivent (Avenier, 2010 cité par Gavard-Perret *et al.*, 2012). Dans ce cadre, l'activité scientifique vise à expliquer et à comprendre le fonctionnement et l'évolution des artefacts dans leur contexte d'usage. Trois principaux paradigmes peuvent être rattachés à ce modèle de l'artificiel : le constructivisme pragmatique ; l'interprétativisme ; le constructivisme au sens de Guba et Lincoln (Avenier, 2011 ; Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ils partagent des hypothèses d'ordre épistémique relativement similaires. Le processus de construction de connaissances est d'abord caractérisé par une relation d'interdépendance entre le chercheur et le phénomène observé. C'est dans l'interaction entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie qu'émerge la connaissance. La réalité connaissable est ensuite celle qui porte sur le réel expérimenté par les humains. Cette relative convergence ne doit cependant pas occulter des divergences d'ordre ontologique desquelles découlent des objectifs épistémiques et des implications méthodologiques différents.

Le constructivisme pragmatique d'abord ne nie pas l'existence d'un réel en soi indépendant de la pensée humaine. Cette réalité « objective » ne peut cependant être prouvée rationnellement, c'est-à-dire, en dehors de toute perception (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ce qui est connaissable est le flux d'expériences humaines. Toute méthode pour appréhender ce flux est éligible à condition toutefois que les trois critères suivants soient remplis : comportement éthique du chercheur ; rigueur critique sur le processus et les résultats de la recherche ; explicitation des hypothèses de recherche ainsi que du travail épistémique et empirique (Avenier, 2011). L'acte de connaissance consiste à construire des représentations intelligibles de l'expérience humaine (Avenier, 2011 ; Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ces constructions sont fonction du système de représentation du sujet connaissant. Elles ne peuvent donc être considérées comme LA vérité mais comme UNE représentation possible du phénomène considéré (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Cette représentation prend la forme d'un ensemble cohérent de

connaissances génériques qui visent « la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience » (von Glasersfeld, 1988, p.27 cité par Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.35). La justification de sa validité interne s'appuie sur deux critères : l'adaptation fonctionnelle et la viabilité. L'adaptation fonctionnelle est la construction d'une représentation de la réalité adaptée à l'expérience du chercheur et à celle des acteurs concernés. La viabilité consiste à proposer des repères pragmatiques pour permettre aux acteurs d'intervenir intentionnellement dans le phénomène étudié (Avenier, 2010 ; Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Deux hypothèses nous éloignent du constructivisme pragmatique. La première est l'absence d'un positionnement sur l'existence d'un réel en soi indépendant. Dans notre cas, l'organisation est conçue comme des cycles continus de comportements interreliés qui n'existent qu'à travers les acteurs qui contribuent à lui donner une forme et une signification. Elle ne possède pas d'existence propre et le réel objectif ne se présuppose pas. La seconde hypothèse concerne l'élaboration de connaissances génériques. La pratique stratégique s'accomplit dans un contexte d'interactions toujours particulier et se transforme à mesure des incertitudes et des problèmes concrets rencontrés (Allard-Poesi, 2006). Elle est en d'autres termes intrinsèquement située et toute généralisation paraît difficile, sinon impossible.

A la différence du constructivisme pragmatique, le paradigme interprétativiste récuse l'existence d'un réel en soi extérieur à l'homme. La réalité est comprise comme un ensemble partagé de significations qui découlent du processus d'interprétation de l'expérience. Ces significations partagées sont la « réalité objective intersubjective » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.38). Elles peuvent être appréhendées qu'à travers des méthodes qualitatives comme l'herméneutique (interprétation et critique de textes) et l'ethnographie. L'objectif est de comprendre comment les acteurs attribuent du sens aux situations auxquelles ils sont confrontés. Les connaissances produites sont fonction de l'intention et de l'expérience du sujet connaissant. Elles sont essentiellement descriptives et se présentent généralement sous la forme d'une narration détaillée de l'expérience vécue par les acteurs. Bien que certaines régularités puissent être observées dans le processus d'interprétation et de construction de sens, les tenants de l'interprétativisme rejettent toute forme de généralisation statistique. La validité interne du construit repose sur trois critères : une description épaisse de l'expérience vécue par les acteurs ; une interprétation qui fait consensus auprès des acteurs ; une interprétation qui correspond à ce que les acteurs font (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Le paradigme interprétativiste apparaît beaucoup plus adapté à l'étude de travail d'influence des managers de proximité en situation de changement. L'hypothèse ontologique selon laquelle le réel

objectif n'existe pas correspond à notre vision de l'organisation. Les connaissances produites ne prétendent ensuite à aucune généralisation tout comme la pratique stratégique ne peut être statistiquement exprimée. Le caractère essentiellement descriptif des connaissances pose en revanche problème. Conformément aux principes fondateurs des sciences de gestion, le type de connaissances que nous souhaitons élaborer ne vise pas seulement à représenter ce qui existe mais également à « guider la production de l'action collective et sa transformation » (Martinet & Pesqueux, 2013, p.33).

Le paradigme constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln présente de nombreux points communs avec le paradigme interprétativiste. Du point de vue ontologique, il nie l'existence de toute réalité objective indépendante de l'homme. Le réel est conçu comme un ensemble multiple de significations partagées qui émergent dans les interactions pour donner du sens aux expériences vécues (Avenier, 2011 ; Gavard-Perret *et al.*, 2012). Au niveau méthodologique, les méthodes qualitatives permettant d'interagir de façon approfondie avec les acteurs concernés sont préconisées. L'objectif est de développer une meilleure compréhension des constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Les connaissances produites sont inextricablement liées à l'humanité du sujet connaissant, notamment en termes de subjectivité et de valeurs (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Elles prennent la forme d'une interprétation consensuelle du sens que les acteurs confèrent au phénomène étudié. Aucune généralisation des connaissances n'est envisagée : « la seule généralisation est qu'il n'y a pas de généralisation » (Lincoln & Guba, 1985, p.110 cités par Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.47). La validité interne du construit consiste à garantir sa crédibilité (correspondance entre le sens construit par les acteurs et celui dégagé par le chercheur), sa fiabilité (reproductibilité des résultats<sup>32</sup>), sa confirmabilité (objectivation des données récoltées<sup>33</sup>) et sa transférabilité (applicabilité des résultats dans d'autres situations similaires) (Guba & Lincoln, 1989 cités par Proulx, 2019).

Le constructivisme de Guba et Lincoln partage avec le paradigme interprétativiste des hypothèses ontologiques (réalité objective inexistante ; réel comme significations partagées), des principes méthodologiques (méthodes qualitatives) et épistémiques (interdépendance entre le sujet connaissant et le phénomène étudié) relativement similaires. Il s'en distingue en revanche par la finalité des connaissances et les critères de validité. Alors que l'interprétativisme vise à comprendre la réalité socialement construite par les acteurs, le constructivisme de Guba et Lincoln cherche à la construire en proposant des connaissances utiles à l'action (Allard-Poési & Maréchal 2014). Les conditions de validité sont en conséquence différentes. L'interprétativisme exige une description

---

<sup>32</sup> Les résultats obtenus seraient identiques si l'étude était reproduite dans les mêmes conditions.

<sup>33</sup> Il s'agit de montrer que le recueil de données a suivi des procédés rigoureux et systématiques assurant ainsi une traçabilité.

épaisse, consensuelle et conforme à l'action tandis que le constructivisme de Guba et Lincoln s'appuie sur la crédibilité, la fiabilité, la confirmabilité et la transférabilité. Le projet de construire des connaissances au service de l'action nous amène à privilégier le constructivisme tel que conceptualisé par Guba et Lincoln. Dans ce cadre, la satisfaction des conditions de validité interne implique d'explicitier le processus de construction de connaissances et de faire preuve de réflexivité critique. La question de la validité externe, c'est-à-dire, la validité des connaissances produites en dehors du cas empirique, ne se pose pas (Avenier & thomas, 2012). Les connaissances élaborées peuvent être utilisées dans un autre contexte mais les résultats obtenus n'éprouveront pas leur validité.

### **1.2 Une étude de cas ethnographique**

Suivant le paradigme constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln, le processus d'élaboration des connaissances s'appuie sur des méthodes qualitatives. Celles-ci permettent de se placer au plus près « des acteurs agissant et interagissant, c'est-à-dire, pensant, parlant, décidant, de manière routinière ou novatrice » (Dumez, 2013, p.6). Les travaux qui ont exploré la fabrique de la stratégie dans une approche par le sensemaking & sensegiving ont généralement privilégié l'étude de cas de type ethnographique (Gioia & Chittipeddi, 1991 ; Gioia *et al.*, 1994 ; Balogun *et al.*, 2003 ; Golsorkhi, 2006 ; Balogun, 2003 ; Balogun *et al.*, 2003 ; Rouleau, 2005 ; Rouleau & Balogun, 2011 ; Teulier & Rouleau, 2013).

L'étude de cas est une approche empirique qui examine « un phénomène contemporain dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes » (Yin, 2003 cité par Ellinger *et al.*, 2005, p. 328). Elle peut faire appel à plusieurs méthodes et techniques de recueil de données (entretiens, observations, questionnaires, etc.) pour développer une compréhension approfondie du phénomène dans son contexte (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Il est toutefois à noter que cette approche n'implique pas nécessairement une présence sur le terrain. Le caractère ethnographique suppose en revanche une immersion partielle ou complète du chercheur dans le milieu et le contexte d'étude. L'ethnographie peut être plus précisément définie dans les termes suivants :

« L'enquêteur « observe les actions quotidiennes et tente de restituer la définition de la situation à partir de laquelle les « indigènes » semblent orienter leurs activités » et il « pose des questions aux « indigènes » pour saisir ce qui se passe (*what's going on*) et quelle sorte d'action est supposée s'ensuivre comme résultat » (Cefai, 2003, p.402).

Elle se fonde en d'autres termes sur la rencontre de l'Autre pour comprendre ce qu'il est et ce qu'il vit (Rouleau, 2013). Les outils de recueil de données sont principalement l'observation de première main, l'entretien approfondi et le journal de terrain. L'observation consiste à voir, entendre et expérimenter les situations vécues par les acteurs. Elle présente notamment les avantages suivants : accéder au temps réel au phénomène étudié ; discerner les éléments implicites du discours grâce à une forme de socialisation et d'acculturation de l'observateur ; repérer voire briser les discours convenus en les confrontant aux données d'observation (Gavard-Perret *et al.*, 2012). L'entretien se caractérise par « une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale : les données collectées sont co-coproduites » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.108). Il permet d'appréhender le sens que les acteurs confèrent à leurs pratiques et les motivations qui leur sont sous-jacentes. L'implication du chercheur dans la production de données impose une certaine réflexivité sur la nature de la relation qu'il instaure avec les acteurs et le phénomène étudié. Cette réflexivité est retranscrite dans un journal de terrain qui constitue également un instrument de collecte de données. Un journal de terrain peut être décrit comme « an ongoing stream-of-consciousness commentary about what is happening in the research, involving both observation and analysis - preferably separated from one another » (Van Maanen, 1988 cité par Eisenhardt, 1989, p.539).

Cette démarche d'investigation comporte trois principaux enjeux : comprendre comment les choses fonctionnent ou comment le sens est construit dans un milieu spécifique ; produire de la connaissance à partir des données recueillies ; mettre en texte les données pour les présenter et les diffuser (Rouleau, 2013). Une étude de cas ethnographique conjuguant observation, entretien et journal de terrain s'avère particulièrement adaptée pour explorer la dimension singulière et contextualisée des activités de construction de sens et d'influence des managers de proximité. Elle ne peut toutefois se réaliser à l'échelle nationale de l'ONF. Le cas doit être circonscrit géographiquement.

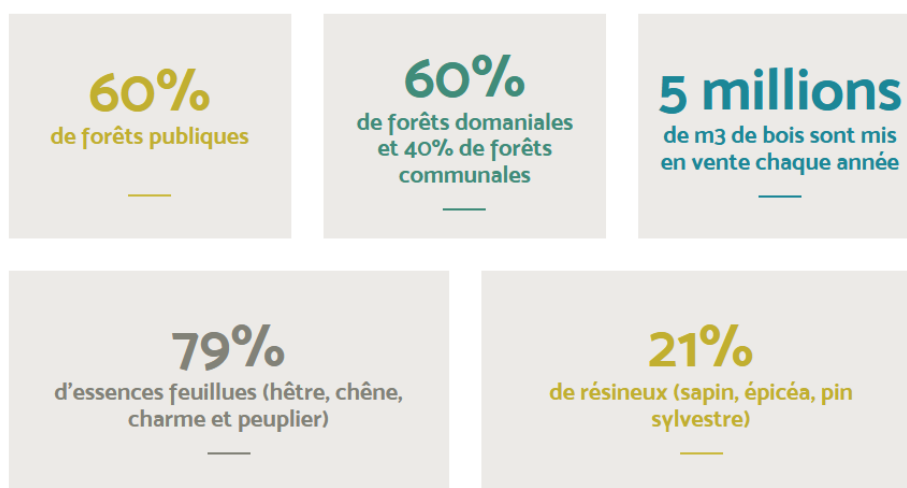
### **1.3 Le Grand Est comme périmètre d'étude**

Le Grand Est situé au quatrième rang des régions les plus boisées de France a été choisi comme terrain d'étude. Les forêts avec une superficie de 1.9 million d'hectares (soit 12% du couvert forestier national) sont principalement publiques (environ 60%), contrairement aux autres régions françaises où la surface forestière privée est majoritaire (74%) (Commission régionale de la forêt et du bois, 2016). Les forêts publiques appartenant à 60% à l'Etat (forêts domaniales) et à 40% aux collectivités territoriales (forêts communales) sont composées à 79% de feuillus (chêne, hêtre, charme) et à 21% de résineux (sapin pectiné, épicéa commun, pin sylvestre) (Site ONF, Dans le Grand Est : une filière bois de premier plan [en ligne]). Outre leur superficie et leur composition, elles sont classées parmi les plus productives



de France avec un volume annuel de bois exploité estimé à 5 millions de m<sup>3</sup><sup>34</sup> (Figure 9). Les bois récoltés alimentent une filière qui regroupe 10 000 entreprises représentant 55 000 emplois. Ils sont répartis selon les usages suivants : sciage & déroulage<sup>35</sup> (42% de bois d'œuvre) ; trituration pour panneaux et papier (33% de bois d'industrie) ; bûches, plaquettes et granulés (25% de bois énergie) (Commission régionale de la forêt et du bois, 2016). La région Grand Est avec une ressource forestière publique « abondante et variée » (Commission régionale de la forêt et du bois, 2016, p.1) et des enjeux économiques associés relativement importants apparaît particulièrement adaptée à l'étude de la fabrique de la stratégie de mobilisation accrue du bois au bénéfice de la filière et de l'emploi.

**Figure 9. Les forêts publiques dans le Grand Est en chiffres (d'après Site ONF, Dans le Grand Est : une filière bois de premier plan [en ligne])**



Les forêts publiques du Grand Est sont placées sous la responsabilité de la direction territoriale (DT) du Grand Est. La DT est issue de la fusion en 2016 des trois anciennes directions régionales Alsace, Lorraine et Champagne-Ardenne conformément à la réforme territoriale de 2015 réduisant le nombre de régions de 22 à 13<sup>36</sup>. Ses principales missions consistent à participer à l'élaboration des différentes stratégies nationales et à veiller à leur mise en œuvre à l'échelle de son périmètre géographique. Elle

<sup>34</sup> Ce volume représente plus du tiers du volume mis en vente dans les forêts publiques à l'échelle nationale (Site ONF, Dans le Grand Est : une filière bois de premier plan [en ligne]).

<sup>35</sup> Le déroulage est une opération de transformation industrielle qui consiste à produire de larges feuilles de bois pour fabriquer notamment du contreplaqué.

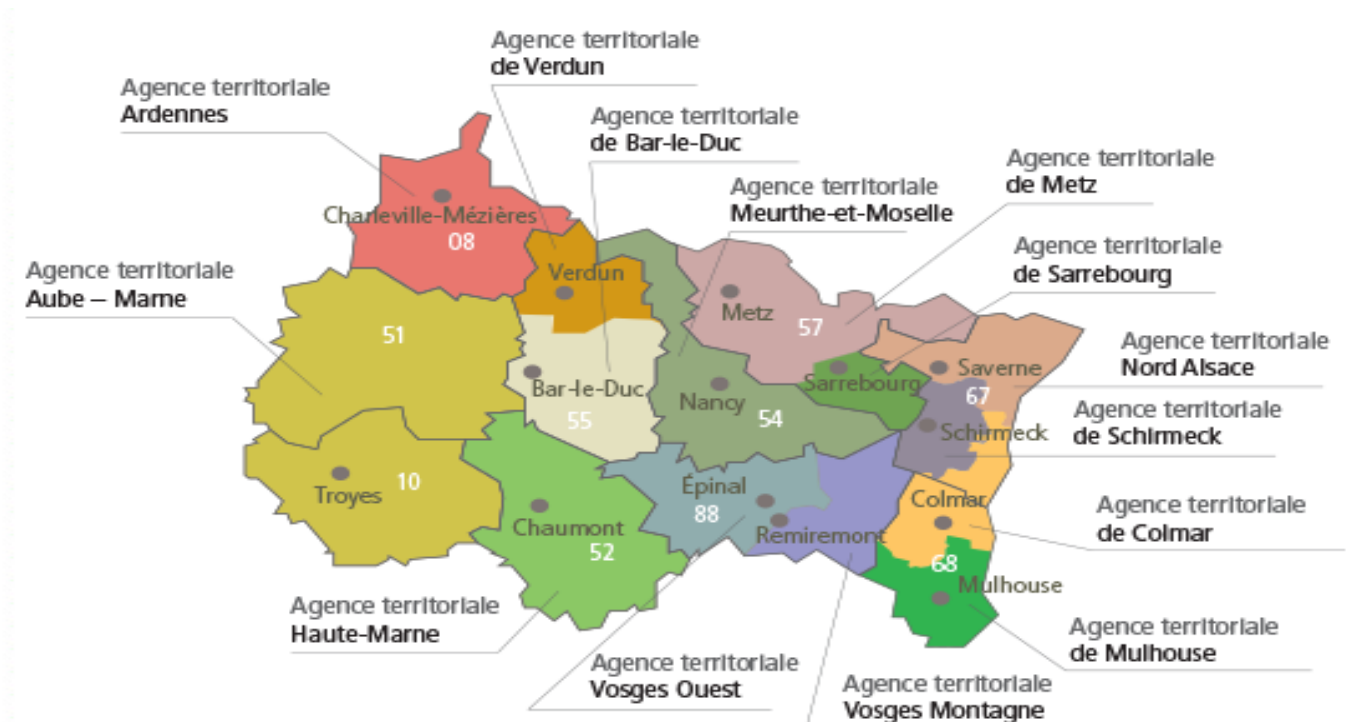
<sup>36</sup> La loi du 7 août 2015 portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) réduit le nombre de régions de 22 à 13 de façon à les doter « d'une taille adaptée aux enjeux économiques et de mobilité qui leur permettra d'exercer à la bonne échelle leurs compétences stratégiques, de rivaliser avec les collectivités comparables en Europe et de réaliser des gains d'efficacité » (Préfectures-régions, Foire aux questions – La réforme territoriale [en ligne])

couvre 10 départements (Ardennes, Aube, Marne, Haute-Marne, Meuse, Meurthe-et-Moselle, Vosges, Moselle, Bas-Rhin et Haut-Rhin) et s'appuie sur la compétence de plus de 2500 salariés répartis dans :

- 14 agences territoriales et 95 unités territoriales (UT) ;
- 2 agences travaux composées de 16 unités de production ;
- 1 agence Etudes composée de 2 unités de production.

Dans la lignée des travaux de Balogun (2003), les managers de proximité ont été positionnés au premier niveau d'encadrement. Ils sont représentés par les responsables d'Unité Territoriale (RUT) qui pilotent les activités de gestion forestière des techniciens forestiers territoriaux dans le périmètre de l'UT. Ils sont rattachés hiérarchiquement à une agence territoriale qui organise et coordonne la production des UT. La DT Grand Est comprend 95 RUT rattachés à 14 agences territoriales (Figure 10). Une fois le périmètre défini, le processus de collecte de données peut s'organiser.

**Figure 10. Répartition des agences territoriales de l'ONF dans le Grand Est (d'après ONF, Organigramme de la direction territoriale Grand Est du 24 mars 2017)**



## **Section 2. Processus de collecte et d'analyse des données**

Suivant les conditions de validité interne du paradigme constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln, cette section se propose d'explicitier le processus de collecte de données à partir desquelles ont émergé les connaissances. Ce processus s'est décomposé en deux phases : une enquête exploratoire entre mars et août 2017 ; une enquête principale entre septembre 2018 et début janvier 2019. Chaque phase s'est globalement structurée en trois étapes : sélection des informateurs; collecte de données ; codage et analyse.

### ***2.1 Processus de collecte et d'analyse des données dans la phase exploratoire***

La phase exploratoire s'est construite autour de deux propositions théoriques générales : les RUT sont des praticiens du sens stratégique ; c'est dans les interactions que les RUT construisent et influencent le sens des pratiques de martelage. En partant de cette base, trois volets devaient être examinés de façon plus précise : le rôle du RUT à l'ONF ; leur vision du COP 2016-2020 ; leur environnement interactionnel quotidien (qui et quand). Le processus de collecte et d'analyse de données s'est organisé en trois étapes distinctes mais liées : des observations flottantes des pratiques de martelage ; sélection et entretiens des RUT ; codage et analyse des données.

#### ***2.1.1 Observations flottantes des pratiques de martelage***

Des échanges informels avec des anciens agents de l'ONF exerçant aujourd'hui des fonctions d'enseignant-chercheur à l'école Agroparistech Nancy ont permis d'identifier les pratiques de martelage comme un contexte d'interaction susceptible d'être favorable au travail d'influence des RUT. Ces pratiques m'étaient cependant totalement étrangères. J'ai alors saisi les opportunités offertes par les collègues pour participer au martelage de la forêt de Bospin (mars 2017) et au martéloscope de Villars Santenoge (avril 2017). Cette participation répondait à un double objectif : d'une part, se familiariser avec des pratiques placées au centre de la fabrique de la stratégie à l'ONF; d'autre part, préparer les entretiens exploratoires prévus à l'été 2017.

#### **❖ Le martelage de la forêt de Bospin**

Bospin est une forêt publique appartenant à l'école Agroparistech Nancy dont la gestion a été confiée à l'ONF. L'opportunité d'observer les pratiques de martelage m'a été offerte par Yanny, enseignant-chercheur en sylviculture et représentant du propriétaire (Cf. photos Annexe 1). Le martelage de la forêt de Bospin ne répondait pas à des objectifs économiques de production mais à des fonctions sociales de paysage et d'accueil du public. L'investigation visait principalement à explorer et à découvrir. Le système d'observation ne reposait sur aucune proposition préalable. Il peut être qualifié

de flottant. L'observation flottante consiste à « rester en toute circonstance vacant et disponible, à ne pas mobiliser l'attention sur un objet précis, mais à la laisser "flotter" afin que les informations la pénètrent sans filtre, sans a priori, jusqu'à ce que des points de repère, des convergences, apparaissent et que l'on parvienne alors à découvrir des règles sous-jacentes » (Pétonnet, 1982, p.39 citée par Mouassaoui, 2012, p.36). Les échanges qui s'y sont déroulés étaient libres ou non-directifs. Les interventions se limitaient à faciliter le discours de l'autre, à manifester une attitude de compréhension et à relancer sur des éléments déjà exprimés pour clarifier ou approfondir (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Les données recueillies ont été par conséquent riches mais partielles et disparates. Les conversations étaient foisonnantes et le fil conducteur pas toujours saisissable.

Outre l'aspect découverte du martelage, deux principaux enseignements ont été tirés de cette expérience. Le premier est lié à la « présentation de soi » sur le terrain. Une fois les techniciens forestiers réunis à l'entrée de la parcelle, je m'introduis en tant que nouvelle doctorante intéressée par la conduite du changement à l'ONF. J'étudiais plus précisément la stratégie de mobilisation accrue du bois et la façon dont elle était perçue et comprise par le personnel de terrain. Etant par ailleurs néophyte du milieu forestier, j'aspirais à mieux comprendre les pratiques de martelage qui étaient centrales dans le projet de recherche. Suite à une question dont la formulation m'échappe, je suis invitée à préciser que la direction générale de l'ONF me finance. La première réaction a été surprenante : « Je suis à 4 ans de la retraite donc s'il y en a un qui doit sauter c'est moi » (notes de terrain, le 16 mars 2017). Cette réaction défensive interpelle sur deux points. D'une part, elle signale le climat de tension et de méfiance qui règne entre la direction et le personnel de l'ONF. D'autre part, elle invite à la vigilance sur la présentation du projet (qui n'a pas été préalablement préparée) et sur les biais susceptibles d'être rencontrés si je suis perçue comme un « argus de la direction ». La présence de Yanny mais également d'une étudiante en master a incontestablement facilité l'entrée sur le terrain. Elle conférait une certaine légitimité et crédibilité à l'aspect formation de la démarche.

Le second enseignement se rapporte au contenu des échanges. Deux thèmes récurrents ont été abordés par les techniciens forestiers. Le premier est l'évolution du métier de technicien forestier qui crée un sentiment de perte d'identité professionnelle. Cette évolution revêt plusieurs aspects :

- la spécialisation des activités (production de bois façonnés, réalisation d'aménagements forestiers, activités concurrentielles) qui s'oppose à la polyvalence héritée de l'administration des Eaux et Forêts ;

*« Avant il avait tout un tas de casquettes et de plus en plus on lui retire (...) la démarche de spécialisation (...) ce n'est plus le même métier » (Entretien TFT Antoine, le 16 mars 2017)*

- le poids croissant des tâches administratives ;

*« Aujourd'hui une demi-journée de bureau tous les jours matin ou après-midi (...). On n'a plus qu'une demi-journée pour aller sur le terrain. C'est lamentable. Et nous l'essence même de notre métier c'est d'être sur le terrain. On peut plus » (Entretien TFT Gasparin, le 16 mars 2017)*

- le transfert d'une partie des activités de gestion aux ouvriers forestiers.

*« Aujourd'hui le gros problème là où on se sent en danger nous agents patrimoniaux. (...) sur le fait qu'ils veulent spécialiser les ouvriers maintenant à faire des tâches qui sont normalement dévolues à nous quoi » (Entretien TFT Gasparin, le 16 mars 2017)*

Le second sujet se rapporte globalement aux réorganisations successives de l'ONF avec :

- la réduction des effectifs ;

*« Il faut quand même continuer à supprimer du personnel ils vont commencer à taper sur les administratifs. Et nous on a de plus en plus d'administratif à faire en plus » (Entretien TFT Gasparin, le 16 mars 2017)*

- l'autonomie et le manque de cohérence entre les services.

*« Chaque service fonctionne en autonomie sauf qu'il n'y a plus de cohérence générale (...) voire les ordres peuvent être presque contradictoires si on prend les cas extrêmes » (Entretien TFT Jacques-Pierre, le 16 mars 2017)*

Ces éléments de discours apportent un éclairage contextuel qui peut s'avérer utile pour appréhender la fabrique de la stratégie des managers de proximité. Par ailleurs, bien que les conversations aient été alimentées par les questions de l'étudiante et de moi-même, il paraît fort probable que le martelage soit un contexte d'interaction favorable au travail d'influence des RUT. Cette proposition mérite toutefois d'être vérifiée dans les entretiens exploratoires.

### ❖ **Le martéloscope de Villars Santenoge**

Le martéloscope est un dispositif pédagogique visant à sensibiliser un public varié à la complexité de la gestion forestière. Initialement conçu par une association de forestiers « ProSilva » dans les années 1990-1991 et repris par l'ONF à des fins de formation professionnelle (notes de terrain, Eustache, le 24 octobre 2017), il consiste à réaliser un martelage fictif sur une parcelle d'une taille maximale d'un hectare. Une journée martéloscope a été organisée le 11 avril 2017 à Villars Santenoge par Eustache, enseignant-chercheur en sylviculture à Agroparistech Nancy à destination du personnel des unités mixtes de recherche LERFOB (Laboratoire d'Etude des Ressources Forêt- Bois) et EEF (Ecologie et Ecophysiologie Forestières) de l'INRA de Nancy dans la perspective de leur fusion (Cf. photos Annexe 2).

Cet exercice du martéloscope répondait à deux objectifs. Il consistait d'abord à sensibiliser la vingtaine de participants à la diversité des pratiques de martelage. Malgré des consignes identiques, la forme et l'intensité du marquage peuvent varier selon la « sensibilité » des marqueteurs (notes de terrain, Eustache, le 11 avril 2017). Il visait ensuite à montrer l'importance d'interagir régulièrement pour i) prendre conscience de la part de sensibilité dans le marquage et pour ii) ouvrir la possibilité d'intercalibrer, c'est-à-dire, d'harmoniser les façons de faire par la comparaison et la compréhension des différences dans le marquage. Cette journée s'est articulée autour de trois temps forts :

1. Visite du peuplement et définition des orientations de gestion ;
2. Martelage fictif par groupe ;
3. Bilan et discussion autour des résultats du martelage.

#### *1. Visite du peuplement et définition des orientations de gestion*

Six groupes composés de trois à quatre apprentis marqueteurs ont été invités à parcourir la parcelle de 0.72 hectare pour établir un premier diagnostic sur l'état du peuplement : composition (principales essences) ; architecture (pourcentage de tiges dans les catégories petits, moyens, gros voire très gros bois) ; densité ; qualité ; état sanitaire ; état de la régénération. Chaque membre du groupe était supposé participer activement au diagnostic. Cet exercice n'était cependant pas accessible sans aucune connaissance ni habilités particulières en gestion forestière. L'observation que j'espérais participante s'est finalement transformée en observation flottante. Ce mode d'observation s'est maintenu durant la quasi-totalité de l'exercice. Une fois le diagnostic réalisé et discuté collectivement, les participants guidés par Eustache ont défini les consignes de martelage suivantes (version simplifiée):

- Privilégier le chêne sessile désigné comme essence objectif<sup>37</sup> du peuplement ;
- Marquer les arbres en abandon<sup>38</sup> ;
- Favoriser la régénération du chêne sessile en travaillant à son profit (coupe de régénération<sup>39</sup>);
- Prélever entre 20 à 25% des bois sur pied pour favoriser la régénération du chêne sessile (intensité de prélèvement);
- Etre vigilant sur le prix de vente des essences, le prix d'un chêne de qualité C étant par exemple supérieur au prix d'un hêtre de qualité B (autres).

---

<sup>37</sup> Une essence objectif est l'essence retenue dans l'aménagement pour constituer, sur une station qui lui est favorable, la future essence principale du peuplement sur le long terme (ONF, 2014)

<sup>38</sup> Le marquage en abandon consiste à désigner les tiges qui seront coupées et exploitées. Il se distingue du marquage en réserve qui revient à marquer les tiges qui seront conservées.

<sup>39</sup> Les coupes de régénération consistent à mettre les sols en lumière de manière à permettre aux jeunes semis de se développer ([Site ONF, programmation des coupes en 2018/2019 en forêt de Meudon](#))

## 2. Martelage fictif par groupe

Une fois les consignes données, les six groupes ont arpenté la parcelle et répertorié sur une fiche les arbres sélectionnés et les raisons qui ont motivé leur choix (amélioration, renouvellement, sanitaire, récolte, exploitation, etc.) (Cf. Annexe 3). Le martelage terminé, la fiche remplie par les six groupes a été transmise à Eustache pour compilation et analyse.

## 3. Bilan et discussion autour des résultats du martelage

Les résultats des différents groupes sont présentés dans le tableau ci-après.

**Tableau 17. Résultats par groupe du martéloscope du 11 avril 2017**

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5	Groupe 6
<b>Surface terrière<sup>40</sup> prélevée en m<sup>2</sup></b>	5.3 (21%)	4.4 (17%)	6 (23%)	5 (19%)	3.5 (14%)	4.9 (19%)
<b>Volume coupé en m<sup>3</sup> (Ve)</b>	42	34	47	39	29	39
<b>Valeur de commercialisation en € (Vc)</b>	2192	1553	2419	1947	1709	1812
<b>Gain</b>	34	24	35	25	18	24
<b>Points écologiques</b>	70	89	75	73	64	92
<b>Valeur du point (Vptc)</b>	18	10	17	15	18	12
<b>Raisons principales</b>	<i>Informations manquantes</i>	2/3 amélioration	2/3 amélioration ; récolte	1/2 amélioration ; 1/3 renouvellement	2/3 amélioration ; sanitaire ; exploitation	3/4 amélioration

<b>Surface terrière prélevée</b>	Intensité de la coupe
<b>Volume coupé en m<sup>3</sup></b>	Intensité de la coupe
<b>Valeur de commercialisation</b>	Prix total de vente estimé. La valeur de commercialisation est proportionnelle au volume coupé
<b>Gain</b>	Rapport entre la variation en volume et la variation en prix unitaire. Un arbre augmente son prix unitaire en croissant à qualité égale. Le gain est alors la valeur de la perte économique estimée suite à la coupe d'un arbre en croissance. Plus la valeur est petite, meilleure est la qualité du martelage
<b>Points écologiques</b>	Arbres marqués qui comportent un intérêt écologique (cavités, micro-habitats ou autre). Plus la valeur est importante, plus la qualité du martelage est faible.
<b>Valeur du point</b>	Rapport entre la valeur de commercialisation et les points écologiques. Plus la valeur est importante, meilleure est la qualité du martelage

<sup>40</sup> La surface terrière est une grandeur liée à la densité de l'occupation de l'espace horizontal par les arbres. Elle est régulièrement utilisée pour déterminer l'intensité d'une éclaircie (IGN, 2018)

Deux catégories de critères sont ici à considérer en priorité (notes de terrain, Philémon, le 9 juillet 2020). La première se rapporte à l'intensité de prélèvement avec la surface terrière prélevée et le volume coupé. Elle indique si les apprentis marteleurs ont répondu à l'objectif souhaité qui est la régénération du chêne sessile. La seconde catégorie concerne la commercialisation avec la valeur de commercialisation et le gain. Elle renseigne sur les retombées économiques de la coupe pour le propriétaire.

Les résultats montrent des différences parfois importantes entre les groupes. L'intensité de prélèvement d'abord varie quasiment du simple au double : 14 à 23% de la surface terrière soit 29 à 47 m<sup>3</sup> de volume coupé. Les groupes 2 et 5 n'ont pas marqué suffisamment d'arbres pour permettre la régénération du chêne sessile avec un taux de prélèvement de 17% et de 14%. Les groupes 1 et 3 ont répondu à l'objectif sylvicole avec un taux de prélèvement de 21% et de 23%. Le prélèvement des groupes 4 et 6 est insuffisant mais pas de nature à compromettre la régénération du chêne sessile.

La valeur de commercialisation ensuite est proportionnelle au volume de bois coupé. Elle est donc plus importante pour les groupes 1 et 3. Il est toutefois à remarquer que la valeur de commercialisation du groupe 5 est relativement élevée (1709) par rapport à l'intensité du prélèvement (14%). Cela signifie que le groupe a privilégié la dimension économique du martelage (désigner des arbres de qualité valorisés commercialement) à l'objectif sylvicole (prélever 20 à 25% du capital sur pied pour favoriser la régénération du chêne sessile). La perte de gain est également proportionnelle au volume de bois coupé. Si cette valeur est mise en relation avec celle de la commercialisation, la qualité du martelage est meilleure pour le groupe 3 que pour le groupe 1 ainsi que pour les groupes 4 et 6 en comparaison du groupe 2.

La catégorie de critères relatifs à l'écologie peut être considérée comme secondaire. Cela veut dire qu'elle ne permet pas de conduire le peuplement vers l'objectif souhaité d'un point de vue sylvicole et économique (notes de terrain, Philémon, le 9 juillet 2020). Elle reste toutefois un indicateur de qualité qui doit être relié aux catégories de critères relatifs à l'intensité de prélèvement et à la commercialisation.

Les points écologiques varient jusqu'à 40% environ entre les groupes avec des valeurs comprises entre 64 et 92. Les groupes 2 et 6 se sont montrés plus sensibles à la valeur écologique des arbres avec 89 et 92 points pour un taux de prélèvement de 17% et de 19% comparativement au groupe 4 avec 73 points écologiques pour un taux de prélèvement de 19%. Il est à noter que les points écologiques du groupe 5 sont certes les plus faibles (64 points) mais apparaissent relativement élevés par rapport à



l'intensité de prélèvement (14%). Si ces points écologiques sont mis en relation avec la valeur de commercialisation, la qualité du martelage est meilleure pour les groupes 1, 3 et 5 avec une valeur de point comprise entre 17 et 18. Si cette valeur de point est ensuite associée à l'intensité de prélèvement, la qualité du martelage est plus faible pour le groupe 5 en comparaison des groupes 1 et 3.

Au terme de cette description, il apparaît que les groupes 1 et 3 ont adopté un comportement sylvicole le plus adapté aux consignes de martelage avec une intensité de prélèvement favorable à la régénération du chêne sessile, des retombées économiques plus importantes pour le propriétaire et une valeur de point équilibrée. Le comportement du groupe 4 peut être qualifié de « médian » (notes de terrain, Eustache, le 24 octobre 2017). L'intensité de prélèvement est légèrement inférieure par rapport à la fourchette fixée, les retombées économiques sont de fait moindres et la valeur de point reste équilibrée. Si l'intensité de prélèvement du groupe 6 est quasiment équivalente à celle du groupe 4, la qualité du martelage n'est pas la même. Le groupe 6 s'est effectivement montré plus sensible aux questions écologiques (92 points) réduisant la valeur du point à 12. Pour les groupes 2 et 5 enfin, l'intensité de prélèvement est insuffisante pour permettre la régénération du chêne sessile. Les retombées économiques sont également plus faibles pour le propriétaire malgré une valeur de commercialisation relativement élevée pour le groupe 5. Ils se sont enfin montrés plus sensibles aux questions écologiques (89 et 64 points) par rapport à l'intensité de leur prélèvement (17 et 14%). Le groupe 5 est toutefois parvenu à concilier la valeur de commercialisation et les points écologiques avec une valeur de point de 18 contrairement au groupe 2 dont la valeur de point est de 10.

En somme, deux groupes sur six ont adopté un comportement adapté aux instructions de martelage. Bien que les participants au martéloscope ne soient pas des professionnels de la sylviculture à l'instar des techniciens forestiers de l'ONF, cet exercice apporte trois principaux enseignements. D'abord les consignes de martelage passent à travers le prisme d'une certaine sensibilité. La sensibilité est une disposition qui peut conduire à se rapprocher ou à s'éloigner des objectifs en termes d'intensité de prélèvement (objectifs sylvicoles) et de commercialisation (retombées économiques pour le propriétaire). Les interactions entre les marteleurs se révèlent ensuite essentielles pour permettre l'intercalibration et l'alignement des pratiques aux consignes de martelage. Enfin, si les marteleurs interagissent en vue d'aligner leurs pratiques, alors le martelage peut représenter un contexte d'interaction favorable au travail d'influence des managers de proximité.

Ces différents enseignements tirés des observations flottantes des pratiques de martelage ont été mis à profit pour enrichir la grille d'entretien destiné à mieux appréhender le rôle, la vision et l'environnement interactionnel des RUT.

### 2.1.2 Sélection des managers de proximité et entretiens semi-directifs

Les RUT ont été les informateurs-clé choisis pour réaliser des entretiens à titre exploratoire. L'entretien à usage exploratoire est un outil couramment utilisé en vue « d'ouvrir des pistes de réflexion, d'élargir les horizons de lecture et de les préciser, de prendre conscience des dimensions et des aspects d'un problème auxquels le chercheur n'aurait sans doute pas pensé spontanément, à partir de la connaissance et des représentations qu'ont les acteurs des phénomènes étudiés » (Campenhoudt *et al.*, 2017, p.95). Cette seconde phase exploratoire s'est décomposée en trois étapes successives : sélection des informateurs ; entretiens semi-directifs ; codage et analyse des données.

#### ❖ Sélection des managers de proximité

La première étape consistait à sélectionner un échantillon d'informateurs clés parmi les 95 RUT exerçant dans le périmètre de la DT du Grand Est. Quatre critères de représentativité des UT ont été établis conjointement avec les enseignants-chercheurs de l'école Agroparistech Nancy (Philémon et Yanny). Le premier est le nombre de forêts communales et domaniales gérées par l'UT : UT à dominance domaniale ; UT à dominance communale ; UT mixte domaniale et communale. Une UT à dominance domaniale gère principalement des forêts appartenant à l'Etat. L'ONF y est dépositaire de l'autorité publique, c'est-à-dire, il détient le pouvoir de décider dans la gestion du domaine forestier. Une UT à dominance communale gère principalement des forêts appartenant aux collectivités territoriales. Les communes y définissent les orientations stratégiques et exercent des fonctions de propriétaire. L'ONF dépourvu d'autorité de décision joue principalement un rôle de conseil auprès des élus. Une UT mixte gère des forêts appartenant à la fois à l'Etat et aux collectivités territoriales. Le deuxième critère est la localisation des forêts publiques. Les forêts urbaines ou sous influence urbaine seraient privilégiées. Objets d'attentes et d'intérêts multiples, elles suscitent des conflits d'usages susceptibles d'affecter, plus que nul par ailleurs, la fabrique de la stratégie de mobilisation accrue du bois. Le troisième critère est la taille de l'UT. Le périmètre d'une UT peut varier, allant du canton à l'échelle du département. Les techniciens forestiers rattachés à une UT de grande taille travaillent davantage de manière isolée. Les opérations collectives à l'exemple du martelage peuvent alors représenter les seules occasions d'échanger avec leurs pairs (notes de terrain, réunion DT Grand Est, le 19 avril 2017). Les UT de grande taille seraient favorisées de façon à réduire la palette des choix. Le quatrième critère enfin est le profil type du RUT :

- forestier d'une ancienneté relativement élevée disposant d'une forte expertise technique;
- ingénieur récemment sorti de l'école détenant un savoir davantage généraliste.

Ces deux « idéaltypes » s'appuient sur le présupposé qui nous a été suggéré selon lequel les RUT expérimentés seraient moins ouverts au changement et, partant, les plus difficiles à mobiliser contrairement aux jeunes ingénieurs. Ces quatre critères ont ensuite été présentés aux responsables de la DT du Grand Est pour validation. Ceux-ci ont proposé d'ajouter un cinquième critère, celui de l'ancienne DT de rattachement avant la réforme territoriale de 2015 : DT Alsace ; DT Lorraine ; DT Champagne-Ardenne. Chaque ancienne région dispose d'une culture qui lui est propre. Ils évoquent à titre d'exemple les objectifs de production de bois qui concernent un quart des forêts d'Alsace et de Champagne-Ardenne et la moitié des forêts de Lorraine (notes de terrain, réunion DT Grand Est, le 19 avril 2017). Il est proposé de sélectionner des UT dans chacune des anciennes régions.

Les 95 UT rattachées à la DT Grand Est ainsi que les cinq critères de sélection ont été répertoriés dans un fichier excel et transmis aux responsables de la DT Grand Est pour caractérisation (préciser les caractéristiques des UT selon les critères proposés).

Une fois le fichier rempli, les données ont été filtrées selon les critères précédemment évoqués. Les responsables de la DT Grand Est ont précisé l'expérience des RUT par le critère de l'âge : supérieur et égal à 40 ans ; inférieur à 40 ans. L'objectif était alors d'obtenir globalement un échantillon comportant deux RUT (supérieur et égal à 40 ans ; inférieur à 40 ans) par dominance de l'UT (domaniale ; communale ; mixte) localisée préférentiellement dans une zone périurbaine dans chacune des anciennes régions.

#### **Encadré 2. Filtrage des données**

##### ***Méthode 1***

1. Ancienne DT de rattachement
2. Dominance de l'UT
3. Forêts périurbaines (enjeu important)
4. Age du RUT

Si la requête ne renvoyait aucun résultat, les critères de sélection ont été élargis.

##### ***Méthode 2***

1. Ancienne DT de rattachement
2. Dominance de l'UT
3. Age du RUT
4. forêt périurbaine (filtre décroissant 1. Important 2. Moyen 3. Négligeable)
5. Taille de l'UT

Ces méthodes de filtrage ont permis de faire ressortir 15 RUT correspondant aux critères recherchés (Tableau 18).

**Tableau 18. Résultats de la sélection des managers de proximité dans la phase exploratoire**

Ancienne DT de rattachement	Dominance de l'UT			Taille (ha)/moy	Enjeux forêts périurbaines			Profil RUT		Total
	Communale	Domaniale	Mixte		++++	++	+-	<40 ans	>=40 ans	
Alsace	2	2	1	12094	4*	-	-	2	3	5
Champagne Ardenne	2	1	2	15330	2	1	2	2	3	5
Lorraine	2	2	1	14559	3	1	1	2	3	5
<b>TOTAL</b>	6	5	4	41983	9	2	3	6	9	<b>15</b>

\* Enjeux forêts périurbaines non spécifiés pour un cas

Les 15 RUT sélectionnés ont été contactés par courriel. Ils ont pour leur quasi-totalité répondu rapidement et favorablement à une demande d'entretien (14 réponses positives, 1 non réponse).

#### ❖ Entretiens semi-directifs

Les entretiens ont été organisés entre juillet et août 2017 dans les locaux de l'UT des 14 RUT sélectionnés. La technique de l'entretien semi-directif a été privilégiée pour deux raisons. D'une part, elle permet de centrer le discours des acteurs sur des thèmes préalablement définis facilitant ainsi l'analyse comparative et cumulative (Gavard-Perret *et al.*, 2012). D'autre part, elle reste suffisamment flexible pour ouvrir de nouvelles pistes de réflexion. Un guide d'entretien (Cf. Annexe 4) construit à partir des propositions théoriques issues de la littérature et des premiers enseignements tirés des observations flottantes a donc été préalablement établi. Par ailleurs, bien que le projet ait été présenté dans le courriel de sollicitation, une note présentant la démarche et mes principales motivations a été préparée de façon à éviter ou limiter les biais de projection.

Les entretiens ont systématiquement débuté par une présentation de soi et du projet (démarche et motivations). Un détour sur les raisons qui ont motivé les RUT à accepter l'entretien apparaît nécessaire pour apprécier la relation qui s'est instaurée entre l'enquêté et l'enquêteur. Trois principales motivations ont été avancées, celles-ci n'étant pas exclusives les unes des autres. La première est l'intérêt que suscite un projet que les concerne directement :

*« Moi, c'est mon quotidien professionnel. Si après, on fait un travail de recherche là-dessus, ce serait quand même un peu dommage de ne pas donner son retour d'expérience sur cette situation-là, surtout que je suis pleinement concerné par ce point-là et je ne suis pas du tout dans une ligne où je vais réussir à le mettre en œuvre. Donc c'est un sujet qui me préoccupe. (...) et si, à un moment, il y a une analyse sur ce sujet-là, et que ça me concerne, je suis prêt à y accorder quelques heures pour discuter et à accompagner le truc » (Entretien RUT Nathanaël, le 21 juillet 2017)*

La deuxième est la volonté de faire passer un message pour espérer « faire bouger les lignes » :

*« Si votre mémoire peut amener une réflexion, pourquoi pas ? C'est une façon comme une autre de faire passer des choses parce que je pense qu'il va être rendu public. (...) j'espère que ce sera lu par un responsable de la RH » (Entretien RUT Jacques-Antoine, le 25 juillet 2017)*

*« Peut-être que cela aura un impact supérieur à ce que nous avons vécu avec les audits internes. Peut-être. S'il y a une petite chance que cela fasse bouger les lignes, je dois le faire. Voilà. Si rien ne bouge, rien ne bouge. Je n'en ferai pas une maladie. Ce sera un constat et c'est tout. Mais si nous arrivons à faire passer ne serait-ce qu'une partie du message, sur la clarté, sur le besoin de stabilité, sur le besoin de savoir où nous allons et d'avoir des discours honnêtes, ce serait déjà beaucoup » (Entretien RUT Richard, le 17 août 2017)*

La troisième motivation est le caractère « indépendant » de l'étude :

*« J'ai beaucoup hésité ! (...) J'ai accepté à partir du moment où nous avons discuté au téléphone, parce que vous êtes indépendante. (...) À chaque fois, des constats sont faits, ils sont toujours un peu les mêmes, et il ne se passe rien. Je me suis dit : « Si c'est un audit commandé par l'ONF, ils auront la vision ONF et cela ne m'intéresse plus ». Ils sont très sympathiques, j'aime bien les recevoir et discuter, mais je n'y crois plus. Donc, si j'ai le choix, je ne le fais pas » (Entretien RUT Richard, le 17 août 2017)*

*« Ah, il y a, comme chez tout humain, une part de curiosité. (...) La curiosité de rencontrer quelqu'un qui est de l'extérieur. Bon, une fois qu'on avait fixé les cadres et que je savais que ce n'était pas le KGB, ou le FSB » (Entretien RUT Paul-Alain, le 19 juillet 2017)*

Ces motivations qui conjuguent curiosité et attentes ont favorisé la discussion qui a duré jusqu'à 4 heures dans certains cas. Dans ce cadre somme toute favorable, les RUT ont assurément développé des techniques projectives au premier rang desquelles l'écran de politesse et l'écran de tolérance. L'écran de politesse se caractérise par l'expression de pensées et de sentiments socialement acceptables (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Il a principalement été observé chez les RUT dont l'âge est inférieur à 40 ans. Ce biais de projection est cependant difficilement démontrable. Il s'appuie principalement sur un ressenti que les choses ne sont pas dites telles qu'elles sont réellement pensées. Les RUT plus expérimentés ont généralement tenu des propos plus directs et moins nuancés.

L'écran de tolérance consiste à justifier un comportement susceptible d'être en désaccord avec les attentes du milieu (Gavard-Perret *et al.*, 2012). A titre d'exemple, les RUT expliquent que la stratégie de mobilisation accrue du bois ne peut se traduire par un prélèvement supplémentaire dans leur périmètre de gestion. Les aménagements forestiers seraient suivis et respectés dans les forêts

domaniales et le volume de bois mobilisable dans les forêts communales seraient fonction des décisions prises par les élus.

*« Je pense que l'on aurait du mal à accroître le volume sur l'UT parce que les aménagements sont respectés et appliqués. Les coupes sont faites dans les grandes lignes » (Entretien RUT Yonathan, le 1 août 2017)*

*« Mais après, c'est la commune qui prend une délibération pour décider de la mise en branle de ces coupes. Et si elle ne veut pas prendre la délibération, vous pouvez faire ce que vous voulez, elle ne la prend pas » (Entretien RUT Octave, le 18 juillet 2017)*

Au fil de la conversation, un certain nombre d'entre-deux reconnaissent toutefois un certain retard dans l'application des aménagements forestiers. Ce retard s'expliquerait par un manque de moyens notamment humains.

*« Je pense que l'on peut aussi accroître dans le sens où on prélève à chaque fois l'accroissement, mais on a toujours un peu de retard, parce qu'on a trop de surfaces à marteler et pas assez d'hommes » (Entretien RUT Gabriel, le 28 juillet 2017)*

*« Je n'ai pas de moyens humains, moi. (...) C'est aussi notre problème, à mon avis. C'est que, là, honnêtement, je n'ai plus d'équipe à cette heure-ci. (...) Donc en gros, mobiliser plus, c'est un peu le dernier de mes soucis quotidiens. (...) J'essaie déjà de mobiliser dans des conditions décentes et de gestion durable, quoi » (Entretien RUT Julien, le 18 juillet 2017)*

D'autres soulignent la tendance « conservatrice » des forestiers qui ne désignent généralement pas suffisamment d'arbres :

*« C'est toujours dans le même sens, on ne retire pas suffisamment d'arbres. (...) Parce que c'est notre nature, nous sommes toujours dans la conservation, marteler un arbre demande un effort » (Entretien RUT Jacques-Antoine, le 25 juillet 2017)*

*« Car nous avons toujours peur de trop taper. C'est ainsi. Je me force parfois à taper plus fort que je ne le voudrais. Je suis dedans et je freine à un moment. J'ai pourtant l'habitude, cela fait 35 ans que j'en fais. Je sais qu'il faut le faire et que je donne le message, alors je continue » (Entretien RUT Richard, le 17 août 2017)*

Plusieurs explications sont finalement avancées pour justifier une « prise de distance » avec la stratégie de mobilisation accrue du bois : le respect des aménagements forestiers et des décisions prises par les élus ; le manque de moyens humains et la tendance conservatrice des forestiers dans l'application des aménagements forestiers.

Pour limiter ces biais, les réponses ont été comparées entre elles de façon à faire émerger les principales tendances et les thématiques nouvelles. En d'autres termes, les données obtenues ont été triangulées.

« Un point important quand on fait du travail de terrain est de poser la même question à différentes sources de preuve empiriques, comme de poser la même question à des interviewés différents. Si toutes les sources donnent la même réponse, alors vous avez triangulé vos données avec succès » (Yin, 2012, p.104, cité par Dumez, 2013, p.186)

Les entretiens semi-directifs d'une durée comprise entre 2 et 4 heures ont permis de recueillir environ 35 heures de données audio qui ont été intégralement retranscrites. Ces données ont ensuite été codées puis analysées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative SONAL.

### 2.1.3 Codage multithématique et analyse des données

Les données retranscrites ont été triées et classées par thèmes. Quatre thèmes construits à partir de la revue de littérature et des enseignements tirés des observations flottantes ont été préalablement définis : métier du RUT ; fonctionnement de l'UT ; COP 2016-2020 ; martelage ; vision de l'ONF ; divers.

**Tableau 19. Codage multithématique des données dans la phase exploratoire**

Thèmes	Sous-thèmes prédéfinis	Sous-thèmes émergents
<b>Métier RUT</b>	Parcours <i>Formation initiale ; Ancienneté ; Expériences professionnelles</i>	
	Activités <i>Rôle ; Tâches ; Avantages ; Inconvénients</i>	
	Formations et compétences <i>Formations reçues ; Formations requises ; Compétences nécessaires</i>	
<b>Fonctionnement UT</b>	Interactions RUT & techniciens	Organisation UT
	Interactions UT & communes	
	Interactions RUT & agence	
	Interactions & autres	
<b>COP 2016-2020</b>	Finalité	Communication COP
	Adhésion	
	Contributions	
<b>Martelage</b>	Formation	
	Pratique	
<b>Vision ONF</b>	Définition ONF	Réformes ONF
	Valeurs ONF	
<b>Divers</b>	Pourquoi avoir accepté l'entretien ?	Autres

Le thème « métier du RUT » comporte trois volets : parcours ; activités ; formations et compétences. Il se justifie pour au moins trois raisons. La première consiste à identifier les caractéristiques générales du métier de façon à mieux appréhender leur rôle à l'ONF. Il visait aussi initialement à saisir les contours de la structure collective telle que conceptualisée par Weick. Il s'agissait plus précisément de cerner les motivations qui précèdent l'entrée à l'ONF : Les RUT disposaient-ils d'une vision convergente des moyens pour satisfaire leurs intérêts personnels ou l'ONF répondait-il également à des valeurs et des objectifs communs ? Ce thème est enfin conçu pour connaître la compréhension qu'ils ont de leur rôle. Les RUT ont-ils par exemple conscience de leur rôle de praticien du sens stratégique ?

Le thème « fonctionnement de l'UT » caractérise l'environnement interactionnel du RUT. Il précise les moments privilégiés d'interaction et la nature des relations que les RUT entretiennent avec les techniciens forestiers, les responsables d'agence, les communes et autres. C'est dans cette « catégorie » que les réponses à la question du martelage comme espace d'échanges ont été regroupées. Les conversations ont fait émerger la question de l'organisation interne de l'UT qui englobe les réunions d'UT, les réunions techniques, la couverture géographique (triaux dispersés), les postes vacants, etc. Ces différents sous-thèmes permettent d'identifier les contextes d'interaction susceptibles d'être favorables au travail d'influence des pratiques de martelage.

Le thème « COP-2016-2020 » regroupe trois types de questionnement : quelle est la finalité de la stratégie de mobilisation accrue du bois ? Adhérez-vous à cette stratégie ? Comment comptez-vous y contribuer ? Il répond à trois préoccupations distinctes mais liées. La première consiste à évaluer la perception des RUT à l'égard d'une stratégie qui fait couler beaucoup d'encre dans la presse syndicale : suscite-t-elle tant d'hostilité, du moins de vives inquiétudes quant à une gestion forestière dominée par une logique de rentabilité ? La seconde liée à la première vise à appréhender les représentations qui peuvent être mobilisées dans les interactions pour construire du sens et influencer. Le sous-thème « contributions » vise enfin à connaître la vision des moyens proposés pour satisfaire les objectifs du groupe : disposent-ils d'une vision convergente des moyens à mettre en œuvre pour satisfaire leur intérêt individuel ? Un autre sous-thème est ressorti des entretiens, celui de la communication autour du COP.

Les conversations avec les RUT m'ont rapidement fait prendre conscience que la stratégie de l'ONF n'allait pas de soi. La majorité des RUT disposait d'une connaissance vague voire confuse des nouvelles orientations stratégiques. Voici à titre d'exemple les propos tenus par Paul-Alain :

*« Et je n'ai même pas regardé, mais vous me l'aviez dit et je m'en souviens, c'était l'augmentation de l'axe 1 du truc. Et honnêtement, je ne l'ai pas lu. J'en ai entendu parler, mais ça me... Ces trucs de Paris,*



*comme je dis, ça me dépasse. C'est de la haute littérature qui fait plaisir à un certain nombre de boîtes d'audit et autres, mais sur le terrain, on n'a, franchement, rien à... Ça n'influe pas plus que ça sur nous, sur le terrain » (Entretien RUT Paul-Alain, le 19 juillet 2017)*

Le sous-thème « communication COP » renseigne sur le canal à travers lequel l'information a éventuellement circulé.

Le thème « martelage » se décompose en deux sous-thèmes : la formation suivie par les techniciens forestiers pour apprendre à marteler ; les pratiques de martelage. Les pratiques de martelage englobent toutes les informations relatives à l'évolution des pratiques, la variabilité des pratiques, le rôle du RUT pour assurer le respect des consignes de martelage. Ce thème permet ainsi de confronter les enseignements tirés des observations flottantes et d'élargir la compréhension des pratiques de martelage.

Le thème « Vision ONF » décrit la perception des RUT à l'égard de l'ONF à travers essentiellement deux types de questions : comment présenteriez-vous l'ONF ? Qu'est-ce qui vous unit ensemble ? Il vise à appréhender certains éléments constitutifs de l'identité professionnelle qui pourraient être perçus comme menacés par la stratégie de mobilisation accrue du bois. Un sujet récurrent est ressorti des différents discours, celui des réorganisations successives de l'ONF.

Le thème « divers » enfin correspond à une sorte de frigidaire. Il rassemble tous les éléments du discours qui ne coïncident avec les thèmes précédemment cités mais qui peuvent éventuellement s'avérer utiles dans une phase plus avancée de la recherche à l'exemple de la spécialisation des techniciens forestiers, la diversité des statuts du RUT, les outils de gestion.

Les données regroupées par code thématique ont ensuite été extraites du logiciel SONAL et répertoriées dans un fichier Excel. Le traitement s'est déroulé en deux étapes. Une feuille a d'abord été créée pour chaque thème et structurée en sous-thèmes. Les verbatim ont été répartis dans les feuilles et les cases correspondant au thème et sous-thème en question. La seconde étape a consisté à synthétiser les verbatim des répondants en quelques phrases pour identifier l'idée principale dans chaque sous-thème. Ces synthèses par sous-thème ont été regroupées dans une seule et même feuille pour faciliter la comparaison et repérer les récurrences (Annexe 5).

Les résultats obtenus ont ensuite été rapprochés des propositions théoriques issues du champ de la stratégie comme pratique et de la théorie du senseving. Ils nous ont amenés à examiner plus précisément les cinq propositions suivantes :

- la notion de structure collective ;
- l’ambiguïté comme facteur déclencheur du sensemaking ;
- le contenu du sensemaking ;
- les interactions dans le processus de sensegiving ;
- les RUT comme praticien du sens stratégique.

Le travail d’analyse a été formalisé sous forme d’un tableau comprenant les principales propositions théoriques, les résultats obtenus et les citations des répondants.

Cette phase exploratoire a permis de mieux connaître le phénomène étudié dans son contexte et d’interroger quelques propositions théoriques sans toutefois identifier de pistes précises. Elle a également apporté un éclairage indispensable à l’investigation principale en précisant les contextes d’interaction susceptibles d’être mobilisés par les RUT pour influencer les pratiques de martelage. Le martelage est une proposition qui a été largement confirmée.

*« En revanche, nous discutons beaucoup et il y a beaucoup d’informations qui passent de façon informelle. En martelage, c’est-à-dire les travaux en équipe, lorsque nous allons marquer les arbres...»  
(Entretien RUT Jacques-Antoine, le 25 juillet 2017)*

*« Oui. C’est l’activité d’équipe la plus importante. Comme je suis souvent au bureau où je traite les demandes des communes et de l’agence, beaucoup de travail administratif aussi, le martelage est pour moi le moment où je vois toute l’équipe. Je vois les gens et je discute. On peut faire des apartés, parler d’un autre sujet en cours chez l’agent. C’est là que je vois vivre l’équipe. C’est là que je les vois tous ensemble » (Entretien RUT Yonathan, le 1 août 2018)*

Il ne représente toutefois pas les seules occasions d’échanger. Les RUT évoquent également les réunions d’UT et les réunions du comité de direction (CODIR). Les réunions d’UT sont organisées sur une base généralement mensuelle dans les locaux de l’UT. Elles rassemblent les techniciens forestiers, le RUT et éventuellement des représentants de l’agence travaux. Les réunions du CODIR sont tenues mensuellement dans les locaux de l’agence territoriale. Elles regroupent le directeur d’agence, les responsables des services de l’agence, les RUT et éventuellement des représentants de l’agence travaux.

## **2.2 Processus de collecte et d'analyse des données dans l'enquête principale**

La phase principale d'enquête visait à explorer en profondeur le rôle des RUT en tant que praticien du sens stratégique. L'ethnographie conjuguant observations de première main, entretiens approfondis et journal de terrain apparaissait particulièrement adaptée pour comprendre comment les choses fonctionnent ou comment le sens se construit et s'influence (Rouleau, 2013). La démarche s'est alors décomposée en trois temps : sélection des informateurs ; observations et entretiens ; traitement et analyse des données.

### *2.2.1 Sélection des informateurs*

Le point d'entrée proposé pour sélectionner les RUT est celui de l'agence territoriale. L'objectif était d'identifier une agence sur les quatorze rattachées à la DT Grand Est. Le choix de se focaliser sur une seule agence visait à permettre une investigation empirique approfondie dans un temps relativement contraint. Chaque agence regroupe des UT parmi lesquelles devaient être sélectionnés des informateurs clés. Le processus de sélection s'est alors déroulé en deux étapes : sélection d'une agence territoriale ; sélection des RUT.

#### **❖ Sélection d'une agence territoriale**

Le processus de sélection de l'agence s'est essentiellement appuyé sur les données recueillies dans la phase exploratoire. Les données ont d'abord été filtrées à partir de deux critères établis sur une base théorique. Le premier est le rôle de praticien du sens stratégique. L'objectif était de privilégier les RUT mentionnant explicitement des activités de construction de sens et d'influence. Comme le souligne Pettigrew (1988 cité par Eisenhardt, 1989), « given the limited number of cases which can usually be studied, it makes sense to choose cases such as extreme situations and polar types in which the process of interest is “transparently observable”. Thus, the goal of theoretical sampling is to choose cases which are likely to replicate or extend the emergent theory » (p.537). Sur les quatorze RUT interrogés, cinq évoquent clairement la nécessité d'expliquer, d'argumenter et de démontrer pour convaincre et faire adhérer leur équipe (Tableau 20).

**Tableau 20. Les RUT évoquant explicitement des activités de construction de sens et d'influence**

Agence	RUT	Profil RUT	FC*	FD**	Mixte	Taille (ha)	Forêts périurbaines	Ancienne DT
<b>Agéna</b>	Paulin	>=40 ans			X	15515	Important	Champagne-Ardenne
<b>Vega</b>	Richard	>=40 ans		X		13708	Important	Lorraine
<b>Sador</b>	Nathanaël	<40 ans		X		14876	Négligeable	Lorraine
<b>Errakis</b>	Yonathan	<40 ans	X			14275	Important	Lorraine
<b>Capella</b>	Jacques-Henri	>=40 ans	X			13000	Important	Alsace

FC\* : forêts à dominance communale

FD\*\* : forêts à dominance domaniale

Le deuxième critère proposé est la qualité des relations entre les RUT et les responsables d'agence. Considérant que la qualité des relations détermine les possibilités d'interaction qui elles-mêmes conditionnent la construction de sens et d'influence. Les relations positives caractérisées entre autres par de l'échange et du partage devaient être favorisées pour pouvoir observer le phénomène en toute transparence (Pettigrew, 1988 cité par Eisenhardt, 1989). Bien que les cinq RUT présélectionnés mentionnent des facteurs de tension, deux paraissent entretenir des relations plutôt positives avec le personnel de l'agence (Tableau 21).

**Tableau 21. Les facteurs facilitants et contraignants dans la relation Agence & UT**

Les facteurs de tension dans la relation Agence & UT	Yonathan	Richard	Nathanaël	Paulin	Jacques-Henri
Agence appréhendée comme une tour d'ivoire déconnectée de la réalité du terrain	X		X	X	
Absence de coordination entre les services	X				
Non-respect de la position hiérarchique du RUT					X
Fonctionnement principalement descendant		X			
Manque de communication et absence de soutien					X
Les facteurs facilitants dans la relation Agence & UT					
Invitation des services à participer aux activités de l'UT	X				
Echange, partage, soutien	X		X		
Respect de la position hiérarchique du RUT			X		

Le troisième et dernier filtre est la « spécificité » des agences auxquelles sont rattachés les deux RUT. Cette spécificité a été évaluée à partir de trois critères établis dans la phase exploratoire pour caractériser les UT : l'expérience des RUT (supérieur et égal à 40 ans ; inférieur à 40 ans) ; la dominance des UT (domaniale ; communale ; mixte) ; la taille de l'agence. L'agence présentant les caractéristiques les moins spécifiques devait être privilégiée pour éviter de spécialiser prématurément l'analyse. L'agence Errakis avec huit RUT répartis équitablement par tranche d'âge (50/50) exerçant dans des UT

principalement communales mais aussi mixtes (Tableau 22) a été sélectionnée pour la phase principale d'enquête.

**Tableau 22. Caractéristiques des deux agences présélectionnées pour la phase principale d'enquête**

Agence	Nombre de RUT	Age		Dominance des UT			Superficie (ha)
		>=40 ans	<40 ans	FC*	FD**	Mixte	
<b>ERRAKIS</b>	8	4	4	7		1	94072
SADOR	5	4	1		5		58202

FC\* : forêts à dominance communale

FD\*\* : forêts à dominance domaniale

#### ❖ Sélection des managers de proximité

La sélection des RUT a suivi quatre étapes distinctes mais liées : présentation du projet au directeur d'agence (août 2018); participation à la journée de convivialité de l'agence (septembre 2018) ; présentation du projet en CODIR et appel à volontariat (septembre 2018), sélection des RUT.

Une fois l'agence identifiée, un rendez-vous a été sollicité auprès du directeur d'agence pour l'informer et obtenir son accord. Le directeur d'agence déjà renseigné sur le projet par les responsables de la DT Grand Est a accepté d'ouvrir ses portes sans aucune réserve. Après avoir prodigué quelques conseils sur le choix des UT, il me propose de participer à la journée de convivialité de l'agence prévue début septembre 2017.

Cette journée de convivialité était organisée à l'intention de tout le personnel de l'agence Errakis (techniciens forestiers, ouvriers forestiers, RUT, responsables d'agence, etc.). Elle représentait une réelle occasion pour découvrir « le milieu » et établir des premiers contacts. La recherche de premiers contacts répondait à un double objectif : faciliter mon entrée « officielle » sur le terrain ; encourager la participation au projet de recherche. Parmi les nombreux participants rencontrés, deux RUT m'ont été présentés par le directeur d'Agence : MacClure de l'UT de Palomito et Red Neck de l'UT de Farmington. Tous deux ont exprimé leur intérêt pour participer au projet de recherche. Malgré le biais qu'induit l'intervention du directeur d'agence, il était sécurisant de savoir pouvoir compter sur au moins deux volontaires. Deux autres RUT ont également été rencontrés au hasard d'une visite et de conversations par personnes interposées : Charly de l'UT de Nash et Jacques-Edouard de l'UT de Celeno. Cinq RUT (dont Yonathan de la phase exploratoire) sur les huit rattachés à l'agence ont finalement été approchés avant le « lancement officiel » de l'enquête.

L'enquête a été « officiellement » lancée le 10 septembre 2018, date à laquelle j'ai été invitée à présenter le projet en réunion du CODIR. Cette présentation représentait un réel enjeu. Elle devait être claire, simple et suffisamment attractive pour susciter l'intérêt et la participation. Il s'agissait également d'éviter toute mésinterprétation concernant le but et l'objet de la démarche. La structure du texte a donc été adaptée et les termes expliqués. A titre d'exemple, le choix d'étudier la stratégie de mobilisation accrue du bois a été évoqué en fin de présentation pour ne pas cristalliser l'attention. Le terme changement, généralement confondu à l'ONF avec la réduction des effectifs, a par ailleurs été expliqué du point de vue des sciences de gestion. A l'issue de cette présentation, un appel à volontariat a été lancé et les RUT ont été invités à se positionner par courriel.

Trois RUT ont exprimé un refus. Charly d'abord explique encore chercher ses marques dans le poste qu'il occupe depuis plus d'un an :

*« Après y avoir réfléchi, je ne suis pas spécialement intéressé pour participer à cette étude. Je suis sur le poste depuis un peu plus d'un an mais je me cherche encore. J'ai pour le moment un peu de mal à assumer les « rôles de chef d'orchestre, rôle de vendeur d'idées stratégiques, rôle de rapporteur d'information ». (...) Je reste néanmoins à ta disposition si tu veux qu'on en discute » (Courriel de Charly, le 11 octobre 2018)*

Le deuxième RUT plus expérimenté contacté par téléphone indique que le contexte n'apparaît pas favorable à l'accueil d'une étudiante. Il assumerait d'abord l'intérim des deux postes vacants de techniciens et manquerait de temps. Le fonctionnement de l'UT est ensuite présenté comme « compliqué », sans fournir d'autres détails. Les mesures enfin prévues par la direction générale créeraient un climat d'incertitude susceptible de provoquer des tensions (notes de terrain, le 1 octobre 2018). Je suppose donc que le projet risque d'être mal reçu. Le troisième RUT décline la demande sans toutefois fermer complètement la porte :

*« Après avoir pris le temps de la réflexion, je ne souhaite pas particulièrement m'associer à la démarche au-delà de ma participation au CODIR et si tu le souhaites ta présence à notre prochaine réunion d'UT. Je te communiquerai la date » (courriel du 14 septembre 2018)*

Jacques-Edouard ne s'était pas encore positionné. Contacté par téléphone, il explique son silence par « la différence d'âge, je pensais que tu préférerais étudier les jeunes » (notes de terrain du 28 septembre 2018). Il accepte de participer à condition toutefois de présenter le projet aux membres de son équipe. Le martelage est l'occasion proposée pour rencontrer les techniciens forestiers. La date fut fixée au 9 octobre 2018. Après une journée d'observation et d'échange, il m'a paru souhaitable de suivre les conseils du directeur d'agence et d'écarter Jacques-Edouard des choix possibles. Le RUT ne

dispose d'aucune légitimité auprès des techniciens forestiers qui lui reprochent son manque d'investissement et de compétences. Ce cas « extrême » présumé rare ne va pas dans le sens d'une observation transparente du phénomène étudié (Pettigrew, 1988 cité par Eisenhardt, 1989). Il comportait en outre le risque d'être pris à partie et de se mettre en porte-à-faux.

Quatre RUT en revanche ont accepté de participer au projet : MacClure et Red Neck rencontrés lors de la journée de convivialité de l'agence ; Yonathan de la phase exploratoire ; Fabrice. Ils ont alors été invités à indiquer des dates et des activités collectives auxquelles je pouvais participer : martelage, réunion d'UT et autres. MacClure, Red Neck et Yonathan ont rapidement transmis le planning des martelages. Fabrice en revanche s'est montré moins réactif. Après plusieurs relances, il communique le planning des martelages en précisant « je n'ai rien avant 15 jours » (courriel du 8 octobre 2018). Fabrice se montrait globalement moins disponible et en quelque sorte moins facilitant que MacClure, Red Neck et Yonathan. Le temps d'investigation étant particulièrement contraint, je fis le choix de ne pas insister. Parmi les trois candidatures restantes, celle de Yonathan comportait un biais de confirmation. Elle a donc été écartée au profit de celle de MacClure et de Red Neck.

MacClure et Red Neck présentent des profils radicalement différents (Tableau 23). MacClure d'abord peut être décrit comme « un forestier d'une ancienneté relativement élevée disposant d'une forte expertise technique ». Après l'obtention d'un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) en gestion forestière, il a exercé pendant une dizaine d'années les fonctions de technicien forestier à l'ONF avant d'occuper le poste de RUT en 2015. Red Neck en revanche est entré à l'ONF en 2015. Il ne peut pas pour autant être considéré comme « un jeune ingénieur récemment sorti de l'école détenant un savoir davantage généraliste ». Avant d'exercer les fonctions de RUT en 2015, il était enseignant dans un lycée forestier et jeune chercheur dans un institut de recherche. L'expertise technique qu'il dispose ne peut donc être comparée à celle d'un jeune ingénieur récemment sorti de l'école.

**Tableau 23. Profil des RUT de la phase principale d'enquête**

RUT	Profil	Formation	Entrée ONF	Fonction RUT	Ancienneté ONF	Statut	UT
MacClure	<40 ans	Bac+2	2000	2015	18 ans	Fonctionnaire	Palomito
Red Neck	>=40 ans	Niveau Bac+8	2015	2015	3 ans	Fonctionnaire	Farmington

MacClure et Red Neck exercent également dans des contextes relativement distincts. L'UT de Palomito d'abord, issue de la fusion en 2010 des UT de Palo Santo et de Mito Creek gère environ 8000 hectares de forêts uniquement communales. L'équipe est composée de six techniciens (+ un poste vacant), d'un

technicien adjoint au RUT en charge des activités de production de bois et du RUT. Parmi ces techniciens, cinq ont un âge supérieur ou égal à 40 ans et deux sont âgés de moins de 40 ans.

L'UT de Farmington est en revanche beaucoup plus grande et « plus variée ». Issue de la fusion en 2012 des UT de Salmon Ruins et d'Aztec Ruins, elle gère près de 19 000 hectares de forêts principalement communales mais aussi domaniales. L'équipe est composée de onze techniciens forestiers (+2 postes vacants), d'un technicien adjoint au RUT en charge des activités de travaux & développement et du RUT. Parmi ces techniciens, sept ont un âge supérieur ou égal à 40 ans et cinq sont âgés de moins de 40 ans.

**Tableau 24. Profil des UT de la phase principale d'enquête**

UT	RUT	Techniciens Forestiers		Dominance UT			Taille (ha)
		<40 ans	>=40 ans	FC*	FD**	Mixte	
Palomito	MacClure	2	5	X			8117
Farmington	Red Neck	5	7			X	19190

FC\* : forêts à dominance communale

FD\*\* : forêts à dominance domaniale

### 2.2.2 Observations passives et entretiens semi-directifs

La démarche ethnographique suppose une immersion totale ou partielle dans le milieu et le contexte d'étude. L'immersion totale apparaissait inadaptée au niveau des UT. Les RUT ne sont pas quotidiennement entourés de leur équipe. Les techniciens forestiers travaillent principalement seuls dans leur triage. Les contextes permettant d'observer les interactions devaient donc être favorisés.

Trois contextes d'interaction avaient été identifiés dans la phase exploratoire : le martelage, les réunions d'UT et les réunions du CODIR. MacClure et Red Neck ont été invités à élargir ce champ des possibles. MacClure a proposé d'observer la vie quotidienne de l'UT (trois observations d'une demi-journée) et une sortie technique (demi-journée). Red Neck m'a convié à une séance d'échange avec Charly (demi-journée) et à une campagne d'inventaire<sup>41</sup> (une journée). Tous deux m'ont par ailleurs invité à participer au repas de fin d'année. Bien que ces observations aient permis d'enrichir les résultats, elles restent mineures comparativement à celles réalisées dans les martelages, les réunions d'UT et les réunions du CODIR. Cette sous-section traitera donc seulement du processus de recueil de

<sup>41</sup> L'inventaire consiste à évaluer la ressource en bois disponible en recensant les arbres notamment par essence et classe de diamètre. Il a été ici réalisé sur différentes parcelles en vue de préparer le renouvellement de l'aménagement forestier.



données dans ces trois contextes d'interaction. Elle s'articule autour de trois volets : observations passives des pratiques de martelage et entretiens des techniciens forestiers ; observations passives des réunions d'UT et du CODIR ; entretiens semi-directifs des RUT.

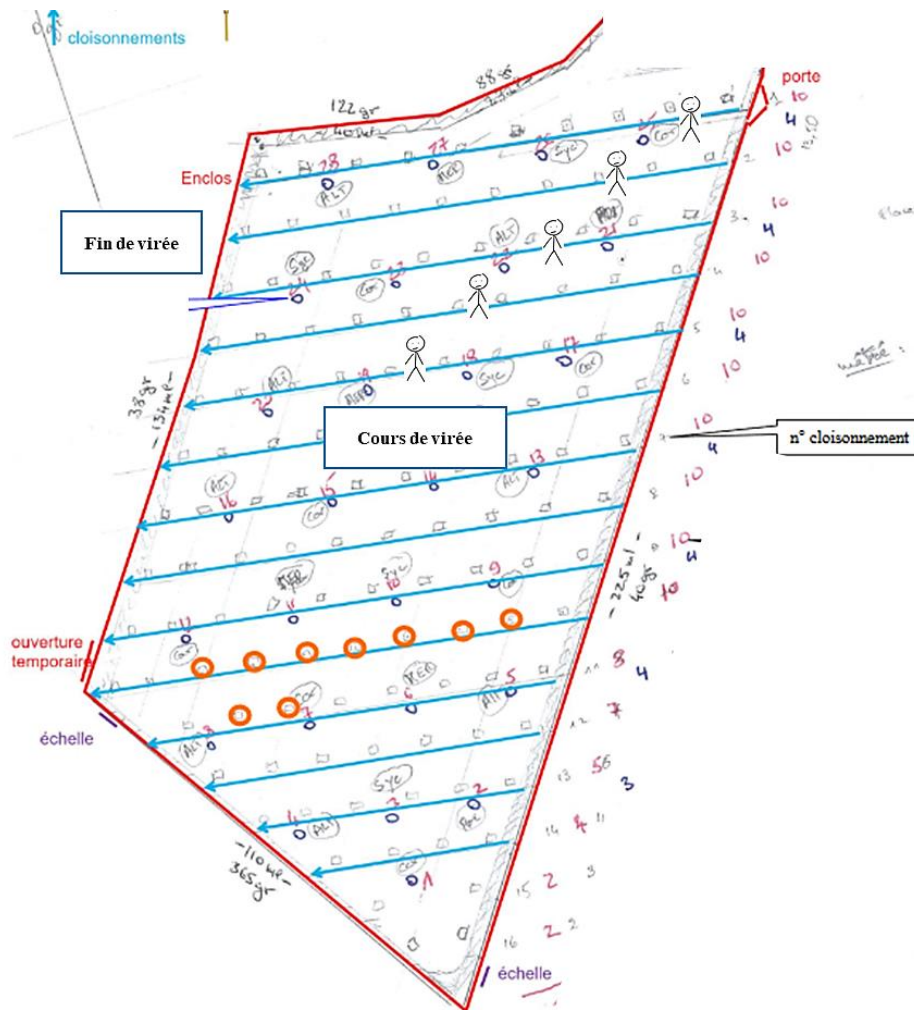
#### ❖ **Observations des pratiques de martelage et entretiens des techniciens forestiers**

Huit opérations de martelage dont trois à l'UT de Palomito et cinq à l'UT de Farmington ont été observées sur la période allant de début octobre à fin novembre 2018. Une opération de martelage se déroule généralement de la manière suivante. Les marqueteurs se regroupent à l'entrée de la parcelle pour écouter les consignes du chef de triage, c'est-à-dire, celui responsable de la gestion de la parcelle à marteler. Ils se répartissent ensuite individuellement dans les couloirs de la parcelle appelés cloisonnements<sup>42</sup> pour procéder au marquage des arbres suivant les consignes du chef de triage. Ils se déplacent en virée, c'est-à-dire en ligne, pour repérer et ajuster leur marquage à celui réalisé par le voisin de gauche et de droite (Figure 11). Les données afférentes aux arbres marqués (essence, qualité, diamètre, hauteur) sont systématiquement enregistrées dans un terminal de saisie (TDS) pour i) obtenir la composition et les caractéristiques des coupes qui seront réalisées ; pour ii) évaluer leur valeur financière (ONF Fontainebleau, note d'information, janvier 2014). Une fois le cloisonnement parcouru, les marqueteurs se rassemblent (fin de virée) pour se répartir dans les cloisonnements suivants (Figure 11). La fin du martelage correspond au moment où tous les cloisonnements ont été parcourus. Les marqueteurs se regroupent sur le lieu de stationnement des véhicules et transfèrent les données du TDS au chef de triage (TDS central).

---

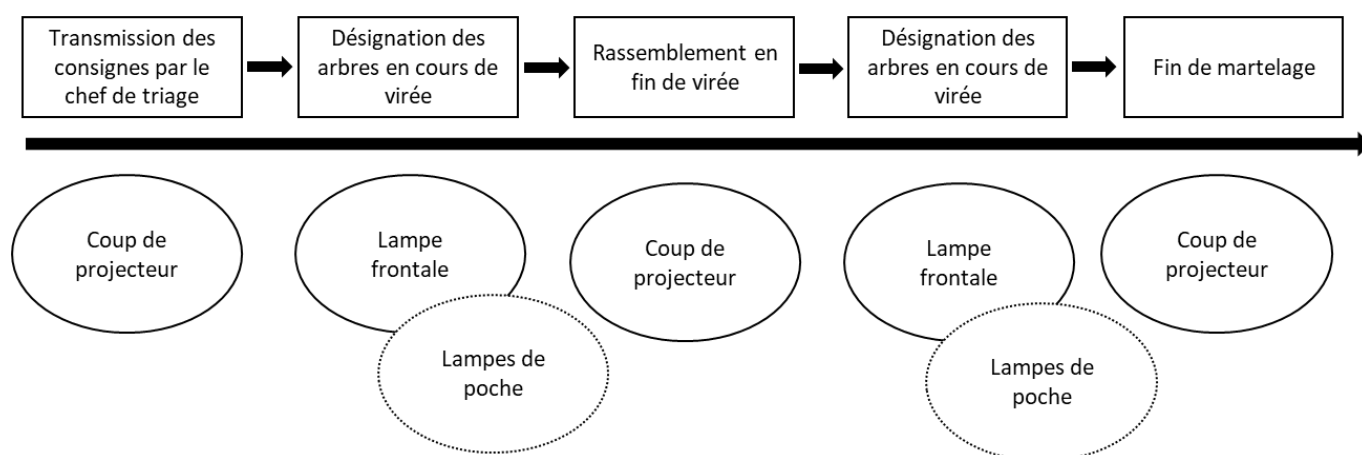
<sup>42</sup> Le cloisonnement est un réseau de voies d'accès régulièrement espacées, ouvert pour faciliter la circulation au sein d'un peuplement forestier (ONF, Travaux forestiers –Création et entretien de cloisonnement d'exploitation)

Figure 11. Schéma de parcelle modifiée pour illustrer le déplacement en martelage (d'après document interne Agroparistech, fiche de chantier valant ordre de service, 2020)



Les observations réalisées ont forcément été passives. L'observation passive « caractérise les situations dans lesquelles le chercheur ne participe pas à l'activité des personnes observées. Cela ne signifie pas pour autant que l'observateur n'interagit pas avec ces dernières ». Il peut au contraire « tirer parti de sa présence physique auprès des acteurs pour enrichir les données collectées en leur posant des questions soit directement pour préciser ce qu'ils font et quelles sont leurs interprétations et intentions, soit sur d'autres sujets plus éloignés de l'activité « ici et maintenant » » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 171). Le système d'observation a systématiquement conjugué trois positions (Figure 12) : la stratégie du coup de projecteur ; la stratégie de la lampe frontale ; la stratégie des lampes de poche.

**Figure 12. Système d'observation des pratiques de martelage**



La stratégie du coup de projecteur consiste à observer de façon fixe et continue dans une unité de temps et de lieu prédéfinie avec une indétermination des acteurs. Elle permet de préciser les données relatives aux micro-activités et de repérer des régularités (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Elle a été adoptée dans trois moments clés du martelage : la transmission des consignes par le chef de triage ; le rassemblement des marteleurs en fin de virée ; la compilation des résultats en fin de martelage.

La stratégie de la lampe frontale se caractérise par une unité d'acteur et de temps avec une indétermination des lieux qui évoluent au gré des déplacements de l'acteur observé. Elle vise à appréhender les intentions et les interprétations au moment même de l'action (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Elle a été appliquée au cours de virée lorsque les marteleurs répartis dans les couloirs de la parcelle désignent les arbres à abattre.

La stratégie des lampes de poche enfin revient à observer une intrigue avec une indétermination de temps, de lieu et d'acteurs. Elle est entièrement tournée vers le suivi d'une situation et implique une interaction forte entre l'observateur et les acteurs de terrain pour accéder à leurs interprétations et à leurs intentions (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Les lampes de poche ont principalement été distribuées en cours de virée lorsque les marteleurs, confrontés à un cas équivoque, sollicitaient l'avis des voisins de virée.

Au cours de ces huit séances d'observation, dix-sept techniciens forestiers ont été suivis et interrogés (Tableau 25). Aucune grille d'entretien n'avait préalablement été établie. Quatre thèmes ont toutefois été systématiquement abordés : les pratiques de martelage ; le guide pour l'action ; les interactions ; la vision du métier et de l'ONF. Voici, à titre d'exemple quelques-unes des questions qui leur ont été adressées :

- quelles sont les raisons qui motivent le marquage « ici et maintenant » ;
- que font-ils lorsqu'ils sont confrontés à un cas équivoque ;
- quelle est la bible du forestier ;
- quelle est leur vision de la sylviculture ;
- les pratiques sont-elles différentes entre marqueteurs ;
- que pensent-ils de la stratégie de mobilisation accrue du bois ;
- quels sont les moments d'interaction privilégiés avec les techniciens forestiers et le RUT ;
- quel est l'intérêt des réunions d'UT ;
- etc.

Les échanges avec Nadia, lors de la dernière séance d'observation, m'ont fait prendre conscience de mes propres erreurs. D'abord, les tenants et aboutissants du projet n'avaient pas été présentés et discutés avec les techniciens forestiers. Considérant que l'information avait été relayée par les RUT et que quelques mots précisant les raisons de ma présence suffisaient. Un certain nombre de techniciens forestiers ont toutefois manifesté des doutes voire une certaine méfiance, comme l'illustre les propos suivants :

*« C'est pas la Stasi de l'ONF ? » (Entretien TFT Maurice, le 8 novembre 2018)*

*« Parce que toutes ces questions, c'est qui qui te les a posées ? C'est... ça fait partie de ta thèse ? » (Entretien TFT Axel, le 11 octobre 2018)*

*« NC : Qu'est-ce que tu penses des sommiers ?*

*Lucien : Ah ! C'est le chef qui t'a dit de me la poser, celle-là ?*

*NC : Pourquoi ?*

*Lucien : Parce que je ne remplis pas trop mes sommiers » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

La méfiance était d'autant plus grande que l'ONF traverse une période d'incertitudes et de tensions. A cela s'ajoute la vidéo de vulgarisation de la thèse en 180 secondes qui a été perçue comme un signe de non-respect :

*« Il va y avoir des réformes d'ici un an ou deux, il y a eu des annonces par le directeur général et tout, ce que les syndicats peuvent nous annoncer... Tu arrives là-dedans, tu dis : « je viens vous enregistrer, machin truc. ». Je pense que pour certains, ils peuvent avoir de la réticence par rapport à ça, ils se disent : « on va se faire espionner ». En plus, si ils ont vu ta vidéo, ils se disent : « elle se fout de l'ONF et après elle vient nous enregistrer » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

La seconde erreur est d'avoir imposé l'entretien sans vraiment avoir donné la possibilité de refuser. Une fois les consignes distribuées, je me rapprochais d'un technicien et proposais de le suivre. Je n'avais pas envisagé qu'un technicien pouvait souhaiter ne pas participer. Nadia me l'a fait indirectement comprendre. Elle manifestait une certaine hostilité à mon égard, au vu notamment des multiples provocations qui m'étaient adressées. Je lui offre alors la possibilité de refuser l'entretien, précisant qu'elle n'était soumise à aucune obligation. Nadia d'abord surprise sollicite des précisions sur l'objet et le but de la démarche. Des échanges riches et nombreux s'en sont ensuivis.

*« Je ne vais pas aller communiquer avec toi comme toi tout à l'heure sur la pique que je t'ai lancée tout à l'heure, que tu as bien relevée. C'est que tu ne connais pas, tu n'as pas confiance a priori » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

Ces erreurs expliquent, au moins en partie, les stratégies d'évitement et l'écran de politesse qui ont été observés chez une partie des techniciens observés. Les stratégies d'évitement consistent à minimiser la prise de parole en formulant des réponses courtes malgré les relances multiples. Elles ont principalement été mobilisées par trois techniciens forestiers. A l'instar des entretiens exploratoires, l'écran de politesse est difficilement démontrable. Il exprime seulement un ressenti que les choses ne sont pas dites telles qu'elles sont réellement pensées. Il concernerait un peu moins de la moitié des techniciens observés. Les propos de Lucien peuvent être cités comme exemple:

*« NC : D'accord. Donc en fait finalement, ce que tu reprocherais, c'est un manque d'écoute, un manque de dialogue et une forme d'autoritarisme dans la gestion de son équipe quoi. (...)*

*Lucien : Non mais tu sais, je ne sais pas, tu as vu Maurice? Tu as eu le même discours avec Maurice, le même entretien?*

*NC : Oui, oui, oui.*

*Lucien : Donc je pense qu'il a dû avoir...*

*NC : Non, il n'a pas... Non.*

*Lucien : Non il n'a pas...Ah oui d'accord ouais parce que lui il est plus réservé que moi. (...) – ça dépend de la personnalité des gens – et puis...tu es moins amené à critiquer ce que fait la hiérarchie. Je pense que c'est ça aussi parce que... Mon ancienne copine, elle a travaillé, elle a été militaire et puis après elle était personnel administratif dans l'Éducation nationale et c'est pareil, elle avait le même genre de comportement.*

*NC : C'est-à-dire, un comportement... ?*

*Lucien : Réservé vis-à-vis de la hiérarchie quoi. Mais bon, moi je ne te cache pas que j'essaie de regarder en dehors de l'ONF ce qu'il peut y avoir » (Entretien TFT Lucien, le 27 novembre 2018)*

Pour limiter ces biais, les réponses ont été comparées entre elles et confrontées aux observations de terrain. Cette triangulation des données a permis de faire ressortir des singularités et des récurrences dans le phénomène observé.

Les observations réalisées en martelage conjuguées avec des entretiens individuels ont permis de recueillir environ 24 heures de données audio qui ont été intégralement retranscrites. Ces données ont ensuite été codées puis analysées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVIVO.

**Tableau 25. Profil des techniciens forestiers de la phase principale d'enquête**

TFT*	Profil	Genre	Formation	Fonction TFT	Entrée à l'ONF	Ancienneté ONF	UT
Axel	< 40 ans	Masculin	Bac +3	2018	2018	1,5 mois	Farmington
Bruce	< 40 ans	Masculin	Bac +3	2015	2015	2 ans	Farmington
Berthod	>= 40 ans	Masculin	Bac	1978	1978	40 ans	Farmington
Joffrey	< 40 ans	Masculin	?	2017	2011	6 ans	Farmington
Lucien	>= 40 ans	Masculin	Bac +4	2011	2011	7 ans	Farmington
Noémi	< 40 ans	Féminin	Bac +2	2015	2015	2 ans	Farmington
Nadia	>= 40 ans	Féminin	Bac +2	1999	1999	19 ans	Farmington
Oscar	>= 40 ans	Masculin	Bac +2	?	?	20 ans	Farmington
Babette	>= 40 ans	Féminin	Bac +2	2000	2000	18 ans	Farmington
Maurice	>= 40 ans	Masculin	Bac	?	?	> 20 ans	Farmington
Timotée	< 40 ans	Masculin	Bac +3	2017	2017	1,5 an	Farmington
Lionnel	>= 40 ans	Masculin	Bac +2	2006	2006	12 ans	Palomito
Charles	>= 40 ans	Masculin	Bac	2008	1995	23 ans	Palomito
Dominique	>= 40 ans	Masculin	Bac +2	1996	1996	22 ans	Palomito
Erika	< 40 ans	Féminin	Bac +3	2015	2015	3 ans	Palomito
Joseph	>= 40 ans	Masculin	Bac+2	1990	1989	19 ans	Palomito
Mathias	< 40 ans	Masculin	Bac +2	2017	2010	8 ans	Palomito

TFT\* : Techniciens Forestiers Territoriaux

#### ❖ Observations passives des réunions de l'Unité Territoriale et du comité de direction de l'agence territoriale

Parallèlement, trois réunions d'UT (dont une à l'UT de Farmington et deux à l'UT de Palomito) et quatre réunions du CODIR ont été observées sur la période allant de mi-septembre à mi-décembre 2018. Les observations réalisées ont été passives et mes interventions quasiment inexistantes. L'objectif consistait avant tout à voir, entendre et expérimenter les situations vécues par les acteurs. La stratégie d'observation a donc principalement été celle du coup de projecteur en vue de préciser les données et de repérer des régularités (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Une grille d'observation centrée sur le phénomène d'interaction avait préalablement été établie (Annexe 6). Elle ciblait les sujets à considérer

en priorité, les instruments utilisés pour soutenir et informer la discussion et les interactants (caractéristiques, vocabulaires, pratiques discursives, intention). Un temps d'adaptation a toutefois été nécessaire. Les informations étaient foisonnantes et difficilement accessibles pour une profane du milieu forestier. Les participants étaient par ailleurs relativement nombreux et pas tous clairement identifiés.

La présence d'un observateur extérieur a vraisemblablement provoqué quelques interférences. La question du tour de table des UT peut être citée à titre d'exemple. Après l'observation de deux réunions du CODIR, je profite d'une visite à l'UT de Palomito pour interroger MacClure sur le report systématique de ce point inscrit à la fin de l'ordre du jour. Lors des réunions suivantes, le tour de table des UT a été abordé différemment. Il a d'abord été organisé en début de séance parce « que ça fait deux comités de direction où les RUT s'expriment peu » (Réunion du CODIR, directeur d'agence, le 19 novembre 2018). Ce point a ensuite été déplacé à la fin de l'ordre du jour et discuté pendant près d'une heure malgré le retard pris sur l'heure planifiée. Parallèlement, l'ordre des points à traiter dans les réunions de l'UT de Palomito a également été modifié. Le tour de table des techniciens forestiers jusqu'alors inscrit au dernier rang de l'ordre du jour a été repositionné en milieu de séance.

*« Mais finalement, le tour de table il est assez restreint. Chacun parle et puis...le tour de table alors avant, il était... Là, il l'a modifié un petit peu, c'est quand même un peu mieux. Mais avant, le tour de table était calé en fin de réunion. Donc on était déjà short sur le timing...» (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

Pour limiter ces biais, les observations ont été confrontées aux discours des acteurs (RUT participant aux réunions du CODIR, RUT sélectionnés dans la phase principale d'enquête, techniciens forestiers) de façon à déceler les régularités et les éventuelles distorsions.

Les observations réalisées dans les réunions d'UT et les réunions du CODIR ont permis de recueillir environ 27 heures de données audio qui ont été intégralement retranscrites. Ces données ont ensuite été codées puis analysées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVIVO.

#### ❖ **Entretiens semi-directifs des managers de proximité**

A l'issue des observations, MacClure et Red Neck ont accepté de se soumettre à un entretien. Les entretiens ont été organisés entre mi-décembre 2018 et début janvier 2019 dans les locaux de l'UT. Ils ont été menés selon la technique de l'entretien semi-directif de façon à permettre l'analyse comparative et cumulative (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Le guide d'entretien (Annexe 7) qui structure la conversation par thèmes et sous-thèmes a été construit à partir des propositions théoriques de

départ, des enseignements tirés de la phase exploratoire et des données récoltées dans la phase principale d'enquête.

La nature de la relation était relativement différente selon les cas. MacClure d'abord semble m'avoir investie « comme une sorte de médiateur entre le sujet et les autres, une sorte de colporteur d'un témoignage singulier qui dès lors qu'il a été recueilli aurait pour vocation à devenir public (même si c'est sous une forme anonyme, (...)) » (Haas & Masson, 2006, p. 80). Cela pourrait expliquer l'écran de politesse derrière lequel il paraissait se réfugier. A l'instar des précédents entretiens, l'écran de politesse exprime seulement un ressenti que les choses ne sont pas dites telles qu'elles sont réellement pensées. Les observations réalisées tendent toutefois à conforter ce ressenti. Certaines pièces ont assurément été mises en scène. La comparaison du nombre de tiges prélevées par les marteleurs en fin de virée peut être citée comme exemple. Après avoir parcouru un cloisonnement, MacClure invite les marteleurs à vérifier l'intensité du marquage à partir des données enregistrées dans le TDS. La proposition paraît manifestement inhabituelle. Le RUT doit la justifier. Un technicien rallume son TDS qui était visiblement éteint. Un deuxième ne saisit pas immédiatement la demande et tente de rechercher les données a priori accessibles à portée de main. Un troisième confirmera ultérieurement que ce bilan n'était pas attendu :

*« TFT Mathias : Ils voulaient qu'on annonce des tiges, on annonce les tiges. Je suis ouvert à tout. (...)*

*NC : Ouais ? Mais vous ne l'auriez peut-être pas forcément fait ?*

*TFT Mathias : Non, on ne l'aurait pas fait sinon. A la base, on voulait déjà repartir alors...avant qu'ils arrivent (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

Red Neck semble pour sa part m'avoir perçu comme un « alter strict », c'est-à-dire, comme un membre extérieur au groupe pouvant produire un savoir sur le phénomène observé (Haas & Masson, 2006). Il explique d'ailleurs avoir souhaité « vendre à tout prix » l'UT de Farmington dans la phase de sélection des RUT pour obtenir un regard extérieur qui l'aide à comprendre la dynamique d'équipe présentée comme atypique et difficile :

*« Cette équipe, elle a vraiment des singularités. C'est vraiment des gens extraordinaires et elle mérite qu'on... qu'il y ait un regard extérieur et qui... qui... qui... qui... voilà... qui puisse, peut-être mettre des mots sur ce qui s'y passe, sur les gens qui y sont, sur... voilà. Je pense qu'il y a vraiment quelque chose à faire et c'est pour ça que... voilà. Quand j'ai répondu...voilà. (...) J'aurais aimé avoir ce regard extérieur sur ce qui s'y passe et que des mots soient mis sur... par cette personne extérieure sur... sur... sur ce faisceau de personnalités, d'individus, de visions des choses qui, au final, je pense, a fait quelque chose de très... très atypique, et qui peut quand même être attachant malgré toutes les difficultés » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*



*« Pour répondre à votre question, pourquoi aussi l'UT de Farmington j'essaie de vous la vendre à tout prix pour qu'elle soit le support de votre travail ? C'est qu'aujourd'hui, dans l'UT de Farmington, vous avez des apprentis, vous avez le premier technicien recruté en salarié de droit privé, vous avez des anciens qui vont partir à la retraite, vous avez des anciens ouvriers, jeunes, qui ont été recrutés comme techniciens et qui ont connu le monde d'ouvriers qui deviennent techniciens, vous avez des personnes comme Oscar, qui sont là depuis 20 ans, vous avez des gens qui sont passionnés par leur travail, vous avez des vraies têtes de lards, vous avez des vraies têtes de con, et vous avez des vraies planches pourries. Vous avez... Vous avez comme dans tout collectif, mais peut-être plus représenté parce qu'il est plus nombreux... » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

Durant l'entretien, Red Neck s'est plutôt livré à une sorte d'« autoanalyse provoquée et accompagnée » profitant de l'occasion qui lui est offerte pour entamer un « travail d'explicitation », voire même pour s'expliquer » (Bourdieu, 1993, p.915 cité par Haas & Masson, 2006, p.80). L'écran de conscience est le principal biais qui pourrait être observé. Il consiste à ne pas avoir conscience et ainsi ne pas exprimer les motivations et les freins sous-jacents à un comportement. Les propos tenus par Red Neck en fin d'entretien tendent à aller dans ce sens :

*« Oui, par rapport à ce qu'on peut dire, à ce que l'on peut faire, par rapport aux questions que vous posez et qui, des fois, amènent un angle de réflexion auquel on n'avait pas pensé. C'est vrai que, quand je vous avais rencontrée, quand le directeur d'agence avait parlé de votre travail, j'étais très intéressé par votre démarche, parce que je pense que cela ouvre des réflexions, des prises de conscience que, seul, on ne voit pas. Je suis très heureux que vous ayez œuvré parmi nous, puis s'il faut continuer, de continuer » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Pour réduire ces biais, les données recueillies lors des entretiens ont été comparées entre elles et confrontées aux données d'observation. Cette triangulation a permis de faire émerger des régularités mais aussi des singularités entre les cas.

Les entretiens semi-directifs ont permis de recueillir plus de six heures d'enregistrement audio qui ont été intégralement retranscrits. Ces données ont ensuite codées puis analysées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVIVO.

### *2.2.3 Codage multithématique et analyse des données*

Les données retranscrites ont été triées et classées par thèmes. Une série de thèmes et de sous-thèmes a été définie pour chaque « catégorie » (martelage, réunions d'UT, réunions du CODIR, entretiens RUT) en fonction des propositions théoriques de départ, des enseignements tirés de la phase exploratoire

voire des observations de terrain. A ce stade de la recherche (codage), la question des frontières n'avait pas encore été « formalisée ».

Six thèmes avaient été proposés pour le codage des données de martelage : profil ; vision ; guide pour l'action ; pratiques de martelage ; interactions ; divers.

**Tableau 26. Codage multithématique des données de martelage**

Thèmes	Sous-thèmes prédéfinis	Sous-thèmes émergents
<b>Profil</b>	Formation	
	Parcours	
	Pourquoi l'ONF	
<b>Vision</b>	Métier	
	Sylviculture	
	Pillage de la forêt	
	ONF	
<b>Guide pour l'action</b>		Aménagement forestier
		Expérience
		Guides de sylviculture
		Sommier
		Autres
<b>Pratiques de martelage</b>	Evolution des pratiques	
	Consignes de martelage	
	Critères de choix en pratique	
	Variabilité de la pratique	
<b>Interactions</b>	TFT & TFT	
	TFT & Communes	
	TFT & RUT	
	Martelage	
<b>Divers</b>		

Le thème « profil » se décompose en trois sous-thèmes : formation initiale ; parcours professionnel ; les raisons qui ont motivé l'entrée à l'ONF. Il répond à un double objectif. D'une part, il permet de déterminer sommairement le profil des techniciens forestiers interrogés (Tableau 25). D'autre part, il visait à mieux saisir les contours de la structure collective telle que conceptualisée par Weick : les techniciens forestiers disposaient-ils d'une vision convergente des moyens pour satisfaire leurs intérêts personnels ou l'ONF répondait-il également à des valeurs et des objectifs communs ? Cette question cependant a été écartée au profit de celle des frontières qui apparaissait plus adaptée pour expliquer le phénomène étudié.

Le thème « vision » comporte quatre volets : vision du métier ; vision de la sylviculture ; vision du pillage de la forêt ; vision de l'ONF. Il consiste d'abord à identifier les éléments constitutifs de l'identité professionnelle. Il vise ensuite à repérer les éventuels freins à la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation accrue du bois. Il s'agit enfin de distinguer les représentations « bloquantes » susceptibles d'orienter le travail d'influence des managers de proximité.

Le thème « guide pour l'action » décrit les cadres de références mobilisés par les marteleurs pour orienter leurs actions. Les conversations ont fait émerger quatre sous-thèmes : aménagement forestier ; expérience ; guides de sylviculture<sup>43</sup> ; sommier de la forêt<sup>44</sup> ; autres. Il vise à identifier les ressources du sensemaking, c'est-à-dire, les schémas qui orientent l'attention, l'extraction et le traitement des indices. Il permet également d'expliquer les différences de pratiques de martelage, les ressources mobilisées par les uns n'étant pas nécessairement les mêmes que celles des autres.

Le thème « pratiques de martelage » englobent toutes les informations relatives à l'évolution des pratiques de martelage, l'élaboration et le respect des consignes, les critères qui ont motivé le marquage « ici et maintenant » et les différences évoquées dans les pratiques de marquage. Il présente un double intérêt. Il vise d'abord à élargir la compréhension des pratiques de martelage. Il permet aussi et surtout de confronter les données d'observation aux discours des acteurs et inversement.

Le thème « interactions » caractérise les moments privilégiés d'interaction et la nature des relations que les techniciens forestiers entretiennent avec leurs homologues, les élus, leur responsable hiérarchique et autres. Il permet d'identifier les contextes d'interaction susceptibles d'être favorables au travail d'influence des pratiques de martelage. Ces contextes d'interactions peuvent ensuite être comparés à ceux évoqués par le RUT.

Le thème « divers » enfin rassemble tous les éléments du discours qui ne coïncident avec les thèmes précédemment cités et qui peuvent s'avérer utiles dans la phase d'analyse.

Les données recueillies dans les réunions d'UT et de CODIR ont été classées selon les thèmes abordés durant les séances (Tableau 27 ; Tableau 28). Le point d'entrée initialement proposé centré sur le phénomène d'interaction s'est avéré inadapté pour saisir ce qu'il se passait (*what's going on*) (Cefai,

---

<sup>43</sup> Les guides de sylviculture recensent différents itinéraires ou scénarios techniques pour les principales essences et contextes forestiers (Site ONF, Aménagement forestier, sylviculture plan).

<sup>44</sup> Le sommier de la forêt est une sorte de carnet de bord tenu par le chef de triage dans lequel sont consignés tous les événements marquants et les interventions réalisées dans une forêt, parcelle par parcelle : origine, plantation, travaux, coupes, tempête, sécheresse, incendie, etc.

2003). Les échanges suivaient principalement une logique verticale descendante. De nouvelles propositions théoriques devaient être formulées pour expliquer ces observations.

**Tableau 27. Codage multithématique des données relatives aux réunions de l'Unité Territoriale**

Thèmes	Sous-thèmes émergents
<b>Interactions</b>	Forêt
	Bois
	Travaux & développement
	Système d'Information Géographique
	Actualités du CODIR
	Actualités de l'UT
	Tour de table TFT
	Autres

**Tableau 28. Codage multithématique des données relatives aux réunions du comité de direction de l'agence territoriale**

Thèmes	Sous-thèmes émergents
<b>Interactions</b>	Forêt
	Bois
	Travaux & développement
	Secrétariat général
	Système d'Information Géographique
	Intervention du directeur d'agence
	Tour de table des UT
	Autres

Neuf thèmes ont enfin été définis pour coder les entretiens semi-directifs réalisés auprès de MacClure et de Red Neck : profil ; vision ; COP 2016-2020 ; guide pour l'action ; réunions du CODIR ; réunions d'UT ; martelage ; interactions ; divers (Tableau 29).

Le thème « profil » avec la formation initiale, le parcours professionnel et les raisons qui ont motivé l'entrée à l'ONF répond aux mêmes objectifs que ceux évoqués pour les techniciens forestiers : caractériser le profil des RUT (Tableau 23); appréhender les contours de la structure collective telle que conceptualisée par Weick.

Le thème « vision » comporte deux sous-thèmes similaires à ceux des techniciens forestiers avec la vision du métier et la vision de l'ONF. Il vise à mieux connaître la compréhension qu'ils ont de leur rôle : se considèrent-ils comme des vendeurs d'idées stratégiques, des facilitateurs du changement ou encore comme des créateurs de sens agissant en partenaire de l'équipe dirigeante ? Il cherche

également à appréhender les éléments constitutifs de l'identité professionnelle qui pourraient être perçus comme menacés par la stratégie de mobilisation accrue du bois.

**Tableau 29. Codage multithématique des entretiens semi-directifs réalisés auprès des Responsables d'Unité Territoriale**

Thèmes	Sous-thèmes
<b>Profil</b>	Formation
	Parcours
	Pourquoi l'ONF
<b>Vision</b>	Métier
	ONF
<b>COP 2016-2020</b>	Vision
	Pillage de la forêt
	Contributions
<b>Guide pour l'action (martelage)</b>	Guide RUT
	Guide TFT
<b>Réunions CODIR</b>	Vision
	Participation
<b>Réunions UT</b>	Vision
	Format & Fréquence
<b>Martelage</b>	Vision
	Evolution des pratiques
	Consignes de martelage
	Variabilité des pratiques
<b>Interactions</b>	RUT & TFT
	RUT & Agence
<b>Divers</b>	

Le thème « COP 2016-2020 » décrit la perception des RUT à l'égard d'une stratégie ardemment discutée dans la presse syndicale et les réponses qui peuvent être apportées à l'échelle de l'UT. Il présente un double intérêt. D'une part, il permet d'appréhender les représentations qui peuvent être mobilisées dans les interactions pour construire du sens et influencer. D'autre part, il vise à connaître la vision des moyens proposés pour satisfaire les objectifs du groupe. Cette vision est-elle similaire à celle des enquêtés de la phase exploratoire ? La stratégie de mobilisation accrue du bois ne peut se traduire par un prélèvement supplémentaire dans leur périmètre de gestion ?

Le thème « guide pour l'action » consiste à comparer les cadres de référence qui orientent les pratiques de martelage des RUT à ceux supposés être mobilisés par les techniciens forestiers. Il vise à

identifier les ressources utilisées par les RUT pour construire du sens et influencer. Il permet également d'appréhender comment les différences dans les pratiques de martelage sont perçues et gérées.

Le thème « réunions du CODIR » présente les objectifs assignés aux réunions du CODIR et les raisons qui motivent ou limitent leur participation. Il permet d'abord d'examiner la proposition selon laquelle les réunions du CODIR sont un contexte d'interaction favorable au travail d'influence des RUT. Il renseigne ensuite sur les conditions susceptibles de faciliter ou de contraindre la participation nécessaire au travail d'influence des pratiques de martelage.

Le thème « réunions d'UT » regroupe deux types de question : à quoi servent les réunions d'UT ? Sont-elles des occasions d'échange et d'apprentissage ? Il répond aux mêmes objectifs que ceux mentionnés dans les réunions du CODIR.

Le thème « pratiques de martelage » comporte quatre sous-thèmes : vision ; évolution des pratiques ; respect des consignes de martelage ; variabilité des pratiques. Le sous-thème portant sur la vision du martelage a été abordé à travers deux questions : Pourquoi participez-vous aux opérations de martelage ? Sont-elles des occasions pour faire passer et recevoir des messages ? Il permet d'examiner la proposition selon laquelle le martelage est un contexte d'interaction favorable au travail d'influence des pratiques de martelage. Le sous-thème « variabilité des pratiques » est étroitement lié à celui du « respect des consignes de martelage ». Ils visent à répondre à la question suivante : compte tenu de la variabilité des pratiques de martelage, comment assurez le respect des consignes ? Le sous-thème « évolution des pratiques » apporte enfin des éléments contextuels qui permettent de mieux comprendre les pratiques de martelage.

Le thème « interactions » décrit les moments privilégiés d'interaction et la nature des relations que les RUT entretiennent avec les techniciens forestiers et les responsables d'agence. Il permet ainsi d'identifier les contextes d'interaction susceptibles d'être favorables au travail d'influence des pratiques de martelage. Ces contextes d'interaction peuvent ensuite être comparés à ceux évoqués par les techniciens forestiers.

Le thème « divers » enfin rassemble tous les éléments du discours qui ne coïncident avec les thèmes précédemment cités et qui peuvent éventuellement s'avérer utiles dans la phase d'analyse.

Les données regroupées par code thématique ont ensuite été extraites du logiciel Nvivo et répertoriées dans un fichier Excel. A l'instar de la phase exploratoire, le traitement a suivi deux étapes. Une feuille

a d'abord été créée pour chaque thème et structurée en sous-thèmes. Les verbatim ont été répartis dans les feuilles et cases correspondant au thème et sous-thème en question. Ils ont ensuite été synthétisés de façon à identifier l'idée principale dans chaque sous-thème (Cf. Annexe 8).

Cette répartition par thème et sous-thèmes répondait en partie à des propositions théoriques qui ne pouvaient cependant entièrement expliquer les données recueillies. Bien que les contextes d'interaction identifiés dans la phase exploratoire soient des occasions de rencontre et d'échange, ils ne disposent pas de conditions favorables au travail d'influence des pratiques de martelage. Les RUT défavorisés par les conditions existantes privilégient les espaces reconfigurés pour agir directement ou indirectement sur les pratiques de martelage. Un détour par la littérature s'est avéré nécessaire pour mieux comprendre le phénomène observé. Les concepts de frontières et de travail sur les frontières apparaissent pertinents pour caractériser les conditions qui structurent les pratiques et les contextes mais également pour préciser le travail d'influence des managers de proximité. Le codage effectué ne correspondait pas directement à ces nouvelles propositions théoriques. Il comportait en revanche des liens de proximité. Prenons à titre d'exemple le thème « guide pour l'action » avec l'aménagement forestier, l'expérience, les guides de sylviculture et le sommier. Chacun de ces sous-thèmes pouvait être relié à une ou plusieurs frontières (Tableau 30).

**Tableau 30. Exemple des liens de proximité entre codage et nouvelles propositions théoriques**

Thèmes	Sous-thèmes	Frontières physiques	Frontières sociales	Frontières symboliques	Frontières temporelles
<b>Guide pour l'action</b>	Aménagement forestier	X			
	Expérience			X	
	Guides de sylviculture	X			
	Sommier				X
	Autres	X			

Pour faciliter l'analyse, les données traitées ont fait l'objet d'un nouveau classement. Celles relatives au martelage ont été répertoriées dans un nouveau fichier décomposé en trois thèmes principaux représentant les trois dimensions constitutives des pratiques de martelage : le cadre global d'action sommairement appelé « responsabilités et objectifs du martelage » ; la préparation des consignes de martelage par le chef de triage ; la mise en œuvre des consignes de martelage par les marqueteurs. Chaque thème a été structuré en sous-thèmes correspondant aux types de frontières. Un certain nombre de données ne se rapportaient toutefois pas directement aux trois dimensions constitutives des pratiques de martelage. Quatre nouveaux thèmes ont donc été définis : les interactions « ici et maintenant » ; les profils des marqueteurs ; management ; pillage de la forêt.

Les propos afférant aux interactions ont été répertoriés dans un autre fichier pour caractériser les frontières qui structurent les réunions d'UT ; les contextes d'interaction et la nature des relations que les techniciens entretiennent avec leurs homologues, le RUT et les élus.

Les données recueillies auprès des managers de proximité ont également été reclassées en sept thèmes : martelage (objectifs ; élaboration des consignes ; mise en œuvre des consignes) ; réunions d'UT ; réunions du CODIR ; management (vision du rôle) ; interactions (contextes d'interaction et nature de la relation que le RUT entretient avec les techniciens forestiers et les responsables d'agence) ; vision et contributions au COP 2016-2020 ; autres (vision de l'ONF ; vision du métier). Les trois premiers thèmes ont été structurés en sous-thèmes correspondant aux types de frontières.

Les données afférentes aux réunions d'UT et aux réunions du CODIR n'ont en revanche pas été redistribuées.

Les résultats présentés dans les chapitres suivants s'appuient sur le traitement et l'analyse de données recueillies sur une période de plus de deux ans, représentant 18 observations, 36 entretiens et environ 102 heures d'enregistrement audio (Tableau 31).

**Tableau 31. Synthèse des données recueillies lors des deux phases d'enquête**

	Phase exploratoire			Phase principale		
	Observations	Entretiens	Données audio (heures)	Observations	Entretiens	Données audio (heures)
<b>Martelage</b>	1	3	02:35:00	8	17	24:00:00
<b>Martéloscope</b>	1	0	01:30:00			
<b>Réunions CODIR</b>				4	0	15:38:00
<b>Réunions UT</b>				4	0	11:00:00
<b>Entretiens RUT</b>		14	35:15:00	0	2	6:15:00
<b>Autres</b>				8		5:33:00
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>39:20:00</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>62:26:00</b>

Les résultats sont répartis en deux chapitres distincts. Le chapitre 6 est consacré aux pratiques de martelage. Il se décompose en deux sections correspondant à la relation entre frontières et pratiques d'une part, et la relation entre frontières et interactions d'autre part. La relation entre frontières et pratiques permet de caractériser les frontières et leurs effets sur les pratiques de martelage (régulation interne, différenciation, régulation externe). Elle offre ainsi la possibilité d'identifier les frontières à effet de différenciation susceptibles de nécessiter un travail sur les frontières pour permettre une mobilisation supplémentaire de bois. La relation entre frontières et interactions ensuite vise à examiner les effets de ces frontières sur les interactions. Ces effets ont été analysés à travers quatre



moments du martelage identifiés comme favorables au travail d'influence des pratiques. L'objectif est de déterminer les possibilités d'influence des managers de proximité, compte tenu des conditions frontières qui régulent les interactions.

Le Chapitre 7 est dédié aux réunions d'UT et aux réunions du CODIR de l'agence territoriale. Il s'articule autour de deux grandes sections correspondant aux deux contextes. Chaque section procède de la même démarche que celle énoncée précédemment. Les frontières et leurs effets sur les réunions ont d'abord été décrits de façon à caractériser non pas ce que les managers de proximité *doivent faire* mais ce qu'ils *font* ou *peuvent faire*. La relation entre frontières et interactions a ensuite été examinée à travers des problématiques évoquées conjointement par les enquêtés. Ces mises en scène visent à renseigner sur les possibilités d'influence des managers de proximité, compte tenu des frontières qui conditionnent les interactions.



<b>Introduction générale</b>
------------------------------

<b>Première partie : L'Office National des Forêts au cœur des enjeux de la croissance verte</b>
---

Chapitre 1 - L'Office National des Forêts : contexte et enjeux
--

Chapitre 2 - Le centre opérationnel comme partie clé du changement
--

<b>Deuxième partie : Un cadre conceptuel pour sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique</b>
---

Chapitre 3 - Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique
---

Chapitre 4 - Sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique
--

<b>Troisième partie : Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage : méthodologie et résultats</b>
---

Chapitre 5 - L'étude de cas comme approche méthodologique
---

Chapitre 6 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage
--

Chapitre 7 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale et de l'Agence Territoriale
---

Chapitre 8 - Interprétation et mise en perspective des résultats
--

<b>Conclusion générale</b>
----------------------------

## **Chapitre 6. Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage**

Le martelage est une opération collective organisée généralement deux fois par semaine sur le triage d'un technicien forestier territorial appelé chef de triage. Six marteleurs en moyenne (techniciens et éventuellement le RUT) parcourent les parcelles pour désigner à coups de marteau ou traces de peinture les arbres qui seront coupés ou laissés sur pied par les ouvriers forestiers. C'est par cet acte proprement technique que les marteleurs concrétisent le sens donné à la stratégie de mobilisation accrue du bois. Les données recueillies ont permis d'identifier trois dimensions constitutives des pratiques de martelage : un cadre global d'action appelé sommairement « responsabilités et objectifs du martelage » ; la préparation des consignes de martelage par le chef de triage ; la mise en œuvre des consignes par les marteleurs. Chacune de ces dimensions s'organise autour d'un ensemble de frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles, imbriquées les unes aux autres et se renforçant mutuellement. Les effets de ces frontières sur les pratiques seront d'abord caractérisés de façon à identifier les frontières génératrices de singularités susceptibles de nécessiter un travail sur les frontières (section 1). Les effets de ces frontières ne se limitent toutefois pas aux pratiques de martelage. Ils interviennent également dans les interactions pour les favoriser ou, au contraire, les limiter. Ces frontières en agissant comme facilitateur et frein aux interactions conditionnent le travail d'influence des managers de proximité. La seconde section s'attachera donc à montrer les effets des frontières sur les interactions pour déterminer les possibilités d'influence des managers de proximité (section 2).

### **Section 1. Les effets des frontières sur les pratiques de martelage**

Cette section vise à examiner la relation entre pratiques et frontières. Les trois dimensions constitutives des pratiques de martelage (cadre global d'action ; préparation des consignes ; mise en œuvre des consignes) sont structurées par des frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles qui remplissent des fonctions de régulation interne, de différenciation et de régulation externe. Ces frontières et leurs effets seront successivement décrits pour chaque dimension correspondant à une sous-section. Cette étape présente un double intérêt. D'une part, elle permet de montrer comment le social et le matériel s'imbriquent dans les pratiques pour former un tout indissociable, celui des pratiques sociomatérielles. D'autre part, elle offre la possibilité d'identifier les frontières génératrices de singularités (frontières à effet de différenciation) susceptibles de nécessiter un travail sur les frontières. Les effets des frontières sur les pratiques permettent plus globalement de tirer des enseignements quant au rôle à jouer par les managers de proximité pour influencer les pratiques de martelage vers une mobilisation supplémentaire de bois. Ces enseignements seront présentés systématiquement, après chaque effet-frontière décrit.

## **1.1 Les effets des frontières sur le cadre global d'action : responsabilités et objectifs du martelage**

### *1.1.1 Frontières symboliques : valeurs morales et principes d'action*

Les pratiques de martelage s'appuient sur des valeurs morales et des principes d'action qui apparaissent déterminants pour ce que les marteleurs font. Une valeur représente une fin ultime que l'esprit pose comme étant digne d'estime pour l'ordre social, esthétique ou moral : le Bien, le Vrai, la Liberté, la Justice, etc. (Dupouey, 2006). Elle est conçue comme un idéal indépassable qui apporte des repères pour orienter l'action (ce qu'il faut atteindre ou réaliser) et la juger (ce qui est louable ou blâmable). L'intérêt commun, défini comme le recoupement d'intérêts individuels autour de besoins, de convictions et de passions sociales partagées (Crétois, 2017), est la valeur morale qui guide l'action et le jugement des enquêtés. Il s'exprime à travers la passion pour le métier et le sens du devoir envers les générations futures. Si la passion pour le métier ne présente pas nécessairement de rapport direct (et conscient) avec l'intérêt commun, elle ne lui en est pas moins utile et favorable. C'est pourquoi elle est ici associée à l'intérêt commun. La passion du métier est présentée comme une valeur communément partagée :

*« Bon après, j'espère que ceux à qui tu as pu parler, si ils étaient là, c'était pour l'amour du bois quand même, l'amour de la forêt. (...) Ce n'est pas pour gagner de l'argent. Ça se saurait si un forestier gagnait des millions avec la forêt, ça se saurait et il y aurait beaucoup plus de forêts. Ce qui n'est pas le cas. C'est avant tout une passion qu'on a. (...) Au départ, on s'accorde tous sur ce point-là. J'espère qu'on s'accorde tous sur ce point-là » (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

*« Je n'ai pas la prétention de connaître dans d'autres milieux, mais je pense que, dans la gestion forestière, c'est d'abord et surtout des métiers de passion » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Ce métier de passion est d'ailleurs généralement choisi par vocation. Comme le souligne le directeur de la DT Grand Est : « On ne devient pas forestier par hasard » (notes de terrain, le 19 avril 2017). Ce choix par vocation est particulièrement perceptible dans les échanges suivants :

*« TFT Nadia : La fibre forestière. Enfin, moi, je reste persuadée que tu n'as pas fait forestier, tu ne le deviens pas. C'est un truc que tu as dans les tripes. (...)*

*NC : Donc toi tu es née forestière du coup ?*

*TFT Nadia : Ouais, ouais.*

*NC : Comment ? Pourquoi ? Enfin...*

*TFT Nadia : Ah ben je n'en sais rien. On n'est absolument pas forestiers chez nous. (...) Non, pas du tout. Mais je ne sais pas, (...) c'est un truc sur lequel je ne me suis jamais posée de questions. J'ai passé mon*

*Bac, j'ai fait l'école forestière, j'ai passé le concours de l'ONF, je suis rentrée à l'ONF. (...) Je n'ai pas choisi l'ONF. J'ai choisi forêt. Et il se trouve que c'est l'ONF » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

Cette passion du métier se traduit par un fort investissement dans le travail, en termes de temps et d'implication :

*« On fait ça plus par amour du métier que par obligation. Beaucoup de gens ne comptent pas leurs heures. Forcément, on a plus de résultats parce que finalement, les gens sont à fond dans ce qu'ils font. Ce sont de vrais passionnés » (Entretien RUT Gabriel, le 28 juillet 2017)*

*« Ce qui est noble dans la passion des personnes qu'il y a dans l'unité territoriale, c'est que ce sont des gens, au final, pour la majorité d'entre eux, qui ne comptent pas leurs heures. (...) Ce sont des gens qui ne vont pas chercher à s'économiser. Ils ne vont pas chercher à compter dans ce qu'ils font. Il y a donc vraiment un investissement. Ils donnent vraiment une part d'eux-mêmes. Ce n'est pas un travail alimentaire. Ils ne sont pas là à faire le minimum. C'est vraiment comme je leur ai dit ce matin. Ce sont des gens courageux et travailleurs » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Elle entraîne comme corollaire une appropriation du triage placé sous leur responsabilité :

*« Ce qui les porte, c'est l'amour de la forêt, de cet espace forestier. Tous les agents qui s'occupent des forêts communales disent : « mes communes ». Ce ne sont pas les communes que je gère, mais mes communes. Il y a un sentiment d'appropriation » (Entretien RUT Florin, le 2 août 2017)*

*« Non, en fait, souvent, ils se comportent un peu comme des petits châtelains : c'est leur propriété et ils sont là pour la gérer » (Entretien Fanny, le 21 juillet 2017)*

Cette disposition a également été constatée par Boutefeu et Arnould (2006) :

*« Il (le forestier) entretient un lien affectif fort avec ce qu'il considère parfois abusivement comme « sa » forêt. (...) La forêt est bien plus qu'une ressource en bois. Seul, dans l'intimité du couvert des frondaisons, le forestier connaît les moindres recoins d'une forêt qu'il voit évoluer au fil des saisons. Il y est profondément attaché, et ce sentiment d'appropriation est fort » (p.66)*

L'appropriation d'un triage consiste à en faire le sien, s'en attribuer la propriété. C'est aussi le singulariser, l'adapter à soi et le transformer en un support de l'expression de soi (Grimand, 2006). Cette singularisation peut toutefois s'accompagner dans certains cas d'une désolidarisation vis-à-vis de l'action collective. Cela signifie que les techniciens forestiers suivent leurs propres visions de la gestion et appliquent des méthodes de travail qui leur sont spécifiques:

*« (...) on a toujours l'impression d'être dans un contexte particulier en forêt. La forêt d'un triage, elle est toujours différente des autres. (...) Ça, c'est une vision du forestier aussi qui m'a toujours amusé. C'est « Non chez moi, ce n'est pas comme dans le guide. On ne fait pas pareil ». Mais non, on a à peu près tous les mêmes sols, les mêmes forêts. Mais c'est juste qu'il y a quelque part une appropriation du forestier de sa forêt. Ça, c'est un mot que tu entendras. C'est sa forêt. Qui fait qu'il a l'impression que ce n'est jamais la même que celle du voisin » (Entretien RUT MacClure, le 18 octobre 2018)*

*« Il y a quelque chose qui est difficile à appréhender quand on parle de passionnés. C'est qu'on est dans la passion et, quand on est dans la passion, on n'est plus dans le rationnel. On doit parfois traiter avec des personnes qui ne sont pas dans le rationnel, c'est-à-dire que vous ne pouvez pas l'expliquer, mais vous avez des gens qui doivent comprendre que, le triage, ce n'est pas leurs forêts. Ce sont des forêts dont ils ont la gestion, mais cela ne leur appartient pas. Avant tout, ils doivent intervenir comme gestionnaire, et pas comme propriétaire et faire passer leur vision personnelle avant la vision collective. C'est là où vous voyez que la passion peut devenir complexe ou complexifie les relations, parce qu'on est dans le passionnel. On n'est pas dans le rationnel » » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Le sens du devoir envers les générations futures ensuite est un sentiment de responsabilité à l'égard du patrimoine naturel qu'il importe de préserver et de transmettre aux générations suivantes. Il est évoqué comme repère commun et partagé qui oriente les pratiques de martelage :

*« Je crois que c'est cette idée de donner du sens à la transmission d'un patrimoine que l'on aime aux générations futures » (Entretien RUT Paulin, le 27 juillet 2017)*

*« Participer à un équilibre de la nature, à la préservation d'un capital nature pour nos enfants. (...) « La Terre ne nous appartient pas. Elle nous est prêtée par nos enfants ». Ce n'est pas de moi, mais c'est une belle phrase. Chacun des forestier pourrait en fait son dicton, et certains d'ailleurs me la disent. Je pense que c'est cela, la motivation » (Entretien RUT Richard, le 17 août 2017)*

*« La finalité de la sylviculture c'est qu'elle nous survive. C'est aussi de la transmission, tu transmets un patrimoine, c'est aussi de la gestion » (Entretien TFT Joseph, le 13 novembre 2018)*

Les techniciens forestiers sont donc des passionnés, impliqués et travailleurs, soucieux d'assurer la pérennité du patrimoine forestier pour les générations futures. Si la passion du métier sert de dénominateur commun, elle ne permet pas pour autant de travailler ensemble dans la même direction. Comme le souligne Red Neck, « Sinon, si c'était le cas, si la passion suffisait pour que tout le monde aille dans le même sens, il n'y aurait pas besoin de responsable d'UT » (Entretien RUT Red Neck, 19 décembre 2018). La passion du métier peut conduire à privilégier une vision personnelle de la gestion et à singulariser les pratiques. Le rôle du RUT consiste alors à réguler les pratiques. Il est



d'autant plus difficile à exercer que la passion n'est pas toujours réglée par la raison (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018). Le sens du devoir envers les générations futures enfin est une valeur reconnue et partagée par les techniciens forestiers. Le RUT doit donc décider, orienter l'action et l'évaluer à la lumière de cette considération morale.

La passion du métier ainsi que le sens du devoir envers les générations futures, conçus et perçus en conformité avec cet idéal indépassable d'intérêt commun se déclinent en principes d'action qui prescrivent des règles de conduite socialement valorisées. Selon Dupouey (2006), un principe est une affirmation première, dont d'autres peuvent être déduites et qui ne peut être déduite d'aucune autre. Il cite à titre d'exemple le précepte religieux "Tu aimeras ton prochain comme toi-même" à partir duquel se déduisent La Loi et la Morale. Un principe est donc une loi fondamentale de l'action, il détermine ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire. Il est tourné vers l'action à venir, l'action souhaitable. Deux principes fondamentaux ont été identifiés dans le discours et les pratiques des enquêtés : la multifonctionnalité et la gestion durable.

La multifonctionnalité est définie dans le code forestier comme la prise en compte des fonctions économiques, environnementales et sociales des forêts (Art. L1 du code forestier). Les fonctions économiques renvoient globalement à la production, à l'exploitation et à la commercialisation des bois et produits dérivés. Les fonctions environnementales correspondent aux services écologiques rendus par les forêts : maintien des habitats, espèces et ressources génétiques ; préservation des cycles biogéochimiques de l'eau, du carbone et des nutriments ; protection des sols ; etc. (Peyron, 2015). Les fonctions sociales enfin se rapportent aux activités de loisirs, de détente et de tourisme. La multifonctionnalité des forêts est évoquée comme principe directeur des pratiques de martelage:

*« C'est le façonnage, en fait, des peuplements (...) c'est amener, en fait, les arbres à leur objectif, donc (...) aussi bien favoriser au niveau économique, au niveau de la protection aussi, en remplissant toutes les missions qu'on peut avoir. C'est vraiment... une palette assez complète, la sylviculture. C'est façonner un arbre au profit du temps avec différentes méthodes que... (...) qu'on a pu apprendre ancestralement [sic], et puis des nouvelles méthodes qui... et savoir s'adapter aussi avec le temps, au niveau des contraintes climatiques, de la demande du marché, de l'environnement, la protection donc notamment des sols... » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)*

Elle peut être plus largement appréhendée comme la recherche d'un équilibre entre l'homme et le milieu naturel :

*« TFT Erika : Très vaste. C'est multi-domaines, en fait, il y a tout à prendre en considération. Pour moi la sylviculture, textuellement, c'est la culture d'un arbre ou des arbres, et c'est prendre en compte tous les*

*paramètres possibles : la station, donc le sol ; la biologie, (...). (...) C'est aussi prendre en considération les souhaits des élus, leur perception de la forêt.* NC

*: Donc pour toi la sylviculture c'est aussi prendre en compte la vision et les intérêts de chacun, c'est ça ? A côté de la biologie ?*

*TFT Erika : C'est combiner le naturel avec l'humain, c'est un peu ça » (Entretien TFT Erika, le 13 novembre 2018)*

La gestion multifonctionnelle des forêts est également durable. Une gestion durable des forêts consiste, selon l'article premier du code forestier à garantir « leur diversité biologique, leur productivité, leur capacité de régénération, leur vitalité et leur capacité à satisfaire, actuellement et pour l'avenir, les fonctions économique, écologique et sociale pertinentes, aux niveaux local, national et international, sans causer de préjudices à d'autres écosystèmes » (Art. L1 du code forestier). Elle est reconnue comme une règle fondamentale de l'action :

*« C'est assurer la pérennité des peuplements avant tout pour moi cultiver des arbres. Ça veut dire que là où il y a de la forêt, je souhaite, c'est mon boulot, qu'il y ait toujours de la forêt, quels que soient les milieux sociaux, les influences humaines, les besoins de l'industrie ou sociaux, il faut que ça colle aux milieux, et que ça colle aux environnements sociaux, environnementaux et tout ça. Il faut que la forêt traverse tout ça. Qu'elle traverse les générations, qu'elle traverse le temps, qu'elle nous survive de fait, elle nous survivra » (Entretien TFT Joseph, le 13 novembre 2018)*

*« Je pense qu'ils ont une vision très noble de leur métier, de ce que représente l'écosystème forestier. La vision noble de l'écosystème forestier, c'est surtout la durabilité de l'écosystème, c'est-à-dire le fait que c'est un écosystème qui se gère sur le moyen et le long terme. (...) Il y a vraiment un attachement très fort et une vision très noble de leur métier, de gérer ces écosystèmes. (...) dans le temps et dans la durée, et de vouloir les gérer durablement » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Ce principe de gestion durable se traduit en pratique par un « martelage positif », c'est-à-dire, les gestionnaires désignent un arbre uniquement si la régénération naturelle est acquise ou si son retrait profite à ceux laissés en place :

*« Le délit de sale gueule, ce n'est pas bon. On martèle au profit de quelque chose. (...) On ne martèle pas en négatif. On ne dit pas : « Il est moche, je le prélève », on dit : « Il y a des semis, il faut travailler à leur profit, donc j'enlève celui-là. » On positive. (...) On n'est pas tenu d'enlever du bois s'il y a rien. On va récolter des arbres mûrs, mais à condition qu'il y ait une descendance derrière » (Entretien TFT Berthod, le 25 octobre 2018)*

L'exemple suivant est particulièrement représentatif à cet égard :

"TFT Lionnel : C'est un chêne pédonculé, il est à sa place ici. Il y a le bord de cours d'eau, donc il a de l'eau, il est alimenté en eau. Donc ça, c'est un bois qui est parfaitement à sa place.

NC : Qui n'a pas encore atteint sa taille optimale alors?

TFT Lionnel : Si, il a déjà son diamètre. Il a déjà son diamètre, il fait 75. Autour, on n'a pas grand-chose. Voilà, autour, on n'a pas grand-chose. On a enlevé deux épicéas derrière. Bon, il n'a pas l'air de montrer de signes de fatigue. Il n'a pas l'écorce qui se détache, il n'a pas l'air d'avoir de champignons. Il a un fût qui est plutôt correct. Celui-là, il faudrait... avant de le couper, il faudrait essayer de le renouveler, c'est-à-dire qu'il faudrait essayer...

NC: Une régénération autour.

TFT Lionnel : Oui, c'est ça. Enlever un peu plus de charmes, lui amener un peu plus de lumière pour qu'on essaye d'obtenir des semis de chênes avant de le couper" (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)

La multifonctionnalité et la gestion durable sont donc les principes fondamentaux des pratiques de martelage, établis dans le code forestier, connus et reconnus par les techniciens forestiers, qui déterminent ce qu'il convient de faire pour servir l'intérêt commun. Les actions souhaitables prescrites par le RUT pour répondre aux objectifs de l'UT doivent être conçues et perçues en conformité avec ces principes d'action. Le RUT doit en d'autres termes porter et incarner ces principes dans ses actions et ses relations.

Les effets des frontières symboliques sur le cadre global d'action et le rôle du RUT qui en découle peuvent être résumés comme suit :

**Tableau 32. Les effets des frontières symboliques sur le cadre global des pratiques de martelage**

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
Valeurs	Passion du métier	Régulation interne	S'investir fortement dans le travail	Réguler
		Différenciation	S'approprier le triage et singulariser les pratiques	
	Sens du devoir envers les générations futures	Régulation interne	Assurer la pérennité du patrimoine forestier	Porter Incarner
Principes	Multifonctionnalité	Régulation interne	Concilier les fonctions économiques, environnementales et sociales de la forêt	Porter Incarner
	Gestion durable	Régulation interne	Marteler « positivement »	

### 1.1.2 Frontières sociales : identité professionnelle et marqueurs visuels

Les techniciens forestiers partagent et se reconnaissent dans le même idéal de la compétence technique. La technique sylvicole désigne au sens de Schütz « l'ensemble des moyens (opérations et

mesures) mis en œuvre pour façonner la création et le développement des forêts, en vue de réaliser des buts sylvicoles le plus rationnellement possible et ceci parfaitement dans l'esprit de la fameuse maxime de A. Parade « imiter la nature, hâter son œuvre » » (Schütz, 1990, p.26). La technique en martelage est composée d'un ensemble organisé de savoirs et de savoir-faire (Tableau 6). Ces savoirs et savoir-faire adaptés aux objectifs, aux essences et aux conditions de la station sont considérés comme l'essence même du métier de gestionnaire. Ils fonctionnent comme un marqueur identitaire fort qui permet de s'identifier et d'être identifié comme membre du groupe. Ils déterminent en d'autres termes l'appartenance à un « nous » ou son exclusion :

*« J'ai tout de suite senti que ce mec-là, ce n'était pas un forestier, et ça, tu le sens tout de suite. (...) Tu le reconnais. Je ne peux pas t'expliquer. La posture, la prise d'informations, tout le comportement quand tu rentres en forêt, tu vois tout de suite si tu as à faire à un forestier ou pas » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

Cette compétence est toutefois inégalement distribuée. Les techniciens moins expérimentés disposent généralement d'une connaissance théorique des principes, des méthodes et des règles de gestion. Ce savoir acquis par la formation est nécessaire mais insuffisant pour assurer la compétence technique. Il doit se conjuguer avec le savoir-faire, c'est-à-dire, des connaissances opérationnelles issues de l'expérience de terrain. Ce savoir-faire qui s'acquiert au cours du processus de socialisation professionnelle permet d'adapter le registre technique à l'hétérogénéité des situations rencontrées. Il est celui reconnu comme légitime et souhaitable :

*« Et puis après il y a tout ce que tu n'apprendras pas dans les livres, tout ce qui est observation, toute la partie terrain, la pratique, l'expérience. Ça, tu ne l'apprendras pas dans les livres. Ça demande des heures de pratique, enfin quand je dis pratique...d'aller en forêt, d'observation, de voir comment ça réagit et de comportement. Et ça, c'est aussi important que les guides de sylviculture. (...) C'est la connaissance du terrain, c'est... (...) L'observation, tu ne la remplaceras jamais. Tu ne la trouveras jamais dans un livre » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

Cette identité professionnelle axée sur la compétence technique se construit également autour de signes visuels distinctifs et partagés à l'exemple du logotype, de la tenue de terrain ou encore du marteau forestier. Ces signes ne sont pas neutres. Ils renforcent le sentiment d'appartenance et d'identification au corps forestier (Kalaora, 1980 cité par Boutefeu & Arnould, 2006).



Site ONF, Une journée en forêt de Sourdon : tout connaître du martelage [en ligne]

Le logotype d'abord, apposé sur les véhicules de service, les panneaux signalétiques en forêt ou encore sur les tenues vestimentaires, n'est pas seulement une illustration graphique de l'ONF. Il est un marqueur identitaire fort qui permet de se reconnaître et d'être reconnu. Au-delà de l'identification et de la reconnaissance, il incarne les valeurs, les métiers et les ambitions de l'organisation. Il constitue en d'autres termes sa signature « au sens où la signature est à la fois un signe d'identification et un signe d'engagement » (Heilbrunn, 2006, p.3).

La tenue de terrain ensuite est un attribut à la fois inclusif et exclusif. Inclusif parce qu'il signale l'appartenance au groupe. Exclusif dans la mesure où l'inclusion des uns n'est possible que par l'exclusion des autres. Outre l'appartenance, le port de l'uniforme est la survivance de valeurs militaires (ordre, discipline, hiérarchie) autrefois prônées par l'administration des Eaux et des Forêts (Boutefeu & Arnould, 2006). Il symbolise l'autorité et la tradition et confère légitimité dans l'exercice de la fonction.

Le marteau forestier enfin est l'instrument traditionnellement utilisé par les forestiers pour marquer au pied et au corps les arbres à couper. Il porte sur une extrémité un tranchant ou une hachette et, de l'autre, une empreinte en relief du propriétaire, l'administration française (AF). Pour Garrouste et Pucheu (1992), « le marteau forestier a été une source de représentation de l'autorité et de la propriété forestière (État, seigneurs, ...). (...) Malgré son emploi lourd et fatigant, à l'origine parfois de blessure aussi bien sur les arbres que sur les hommes, il nous semble que l'utilisation des marteaux se poursuivra encore longtemps : car, en fin de compte, la trace qu'il laisse n'est rien d'autre que la signature du forestier » (p.75).

La technique est donc le langage commun dans lequel les techniciens forestiers s'identifient et se reconnaissent. Elle s'appuie sur un ensemble de savoirs et de savoir-faire reconnus et légitimés qui s'incarnent visuellement dans un logotype, une tenue de terrain ou encore un marteau forestier. Ce langage permet d'orienter les pratiques mais également de créer des espaces d'échange communs. Il

est la clé qui ouvre la communication : « Et à partir du moment où tu n’as pas un forestier en face de toi, on ne peut pas discuter » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018). C’est à travers la technique que passent les messages et c’est à partir de la technique que se définissent des objectifs :

*« Ils ont un esprit de contradiction. Si vous commencez le martelage en disant : « Il faut prélever davantage », ils ne prélèveront pas davantage. Non. Il faut discuter techniquement de chaque point. Pour marteler un arbre, il faut une bonne raison » (Entretien RUT Octave, le 18 juillet 2017)*

*« Il faut déjà parler de technique. Parlons technique. Et soyons... Si on est déjà d’accord sur les fondements de notre gestion, après, on se fixe des objectifs – par exemple, produire du bois de qualité, le récolter au maximum de sa productivité économique, des choses comme ça. Après, ça, c’est des vrais objectifs » (Entretien RUT Nathanaël, le 21 juillet 2017)*

Les effets des frontières sociales sur le cadre global des pratiques de martelage et le rôle du RUT qui en découle sont repris dans le tableau 33.

**Tableau 33. Les effets des frontières sociales sur le cadre global des pratiques de martelage**

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
Identité	Technique	Régulation interne	Appliquer des savoirs et savoir-faire adaptés	Adopter un langage technique
		Différenciation	Etre ou ne pas être forestier	
Marqueurs visuels	Logotype Tenue de terrain Marteau forestier	Régulation interne	S’identifier et se reconnaître	
		Différenciation	Etre ou ne pas être forestier	

### 1.1.3 Frontières physiques : objectifs des pratiques de martelage

Les techniciens forestiers partagent un objectif commun, celui de la production. Un martelage orienté production consiste à intervenir sur le développement, la gestion et la mise en valeur d’arbres de qualité en vue de leur commercialisation:

*« Notre boulot, ici, on est sur des terrains très productifs, donc il faut continuer de produire du bois. Alors peu importe l’essence à la limite. Continuer de produire du bois de qualité, et le bois de qualité, c’est qui répond aux standards des industriels. C’est-à-dire pour du chêne, c’est des chênes à grain fin, net de nœud, pour pouvoir faire du merrain. Pour du hêtre, c’est du bois blanc, pas trop gros, c’est-à-dire entre 40 et 60. Au-delà de 60, c’est un peu moins adapté maintenant pour scier. Du frêne, même chose, c’est de faire des frênes droits, cylindriques, blancs » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

*« C'est accompagner pour arriver au peuplement de meilleure qualité qui commercialement intéresse la filière. Parce que le but, c'est quand même d'intéresser la filière. Parce que c'est des emplois, derrière. Voilà, amener les bois » (Entretien TFT Dominique, le 18 octobre 2018)*

Un arbre de qualité présente les caractéristiques suivantes : diamètre optimum, droit, vigoureux, élagué<sup>45</sup>, sans défauts (nœuds, frottements, etc.) :

*« Un arbre droit, sans nœud, sans défaut, qui correspond aussi à ce que veut la filière derrière. La belle qualité que Colbert a voulue dans ses arbres, c'était pour construire des bateaux derrière. Or, on n'en a jamais fait des bateaux mais on a fait des tonneaux. On a fait de l'arbre de qualité, on sait qu'un arbre de qualité se vendra toujours. La qualité c'est un fût droit, sans branche, sans défaut, sans blessure sans... » (Entretien RUT MacClure, le 18 octobre 2018)*

La qualité est associée à une certaine valeur marchande :

*« C'est la commercialisation, la valeur des bois. Tu favorises la qualité parce que tu sais que c'est ce qui se vend le mieux, c'est ce qui a le plus de valeur ajoutée au peuplement » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

*« Parce que là en fait, on fait un travail pour avoir une certaine qualité de bois. (...) Mais on va essayer d'avoir un maximum de qualité A et de qualité B quoi, qui vont se vendre très, très cher » (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

*« Enfin le but du jeu de la forêt, c'est de faire pousser le plus de pognon possible en fonction de la station » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

Elle constitue le premier critère de choix en pratique :

*« Les deux plus beaux, ils sont là. (...) Mais celui-là, si on le coupe maintenant, on ne va rien gagner. Parce que le chêne, en dessous de 50... (...) Il ne vaut pas grand-chose, non. Par contre lui, si on ne lui donne aucune chance de s'épanouir, il n'y arrivera pas. Donc je vais enlever celui-ci, qui a beaucoup moins de qualités mécaniques, parce que tu vois, il est tout tordu, il a des...il a des défauts. Donc celui-là, on en fera du sciage, il n'y a pas de problème ; mais on n'en fera pas plus. On n'aura pas de merrain là-dessus. Donc j'enlève plutôt celui-là. Et je laisse trois chênes de grosse qualité. La prochaine fois, il faudra encore que je choisisse » (Entretien TFT Oscar, le 27 novembre 2018)*

---

<sup>45</sup> L'élagage consiste à supprimer toutes les branches, vivantes ou mortes, ainsi que les petits bourgeons pour améliorer la partie du tronc qui sera la plus valorisée économiquement (ONF, Travaux forestiers – Elagage [en ligne])

*« Celui-là, il est en train de... Il a été frotté ou je ne sais pas quoi. Un truc comme ça, il n'a pas de valeur, il serait en pleine forêt, tu peux le laisser crever, il y a plus rien à faire » (Entretien TFT Lucien, le 28 octobre 2018)*

La qualité « à valeur marchande » est un critère prédominant mais pas exclusif. Un arbre disposant d'une valeur patrimoniale peut également être conservé au titre de la diversité.

*« Un arbre de qualité, c'est soit un arbre qui a une valeur économique intéressante, donc net de nœuds, etc., droit, qui correspond aux standards de... au cahier des charges des industriels. Ou alors, un arbre de qualité, c'est parfois... ça peut aussi être le bel arbre qui ne ressemble pas à grand-chose d'un point de vue qualité technologique, mais qui soit tout branchu, qui ait une esthétique et une valeur patrimoniale intéressante autre qu'économique quoi » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

Un arbre à valeur patrimoniale est celui dont la présence participe à la diversité biologique du peuplement :

*« Des fois non, tu peux garder un arbre pour la diversité, si tu as vraiment beaucoup de chênes de qualité, ou tu as un arbre qui est moins beau, mais il y a un trou où tu vois qu'il est habité, un nid d'oiseau (...). Tu peux choisir de le garder, tu ne vas pas forcément l'enlever parce qu'il a un trou. Des fois, un bouleau ou...des fois si tu as un hêtre qui n'est pas trop moche et que tu as des chênes plus moches à côté, tu peux choisir aussi de garder le hêtre, pour le mélange des essences » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

Si la biodiversité est « un élément essentiel pour le maintien des capacités d'adaptation du milieu forestier sur le long terme » (DRA, p.73 ; SRA, p.73), elle ne correspond pas à la fonction principale des forêts publiques du Grand Est axée sur la production :

*« C'est dans un contexte de production. Mais si c'est sur un poste...je ne sais pas...sur un parc national ou un poste avec des zones Natura 2000 avec un autre enjeu que de la production, j'aurais peut-être une autre vision » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

*« En fait, on a une production à faire. Ça, on est obligés. On est obligés de produire du bois et du bois de qualité » (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

*« Donc, nous, ce qu'on recherche, dans ce genre ici, dans nos forêts, c'est à obtenir ce qu'on appelle des « forêts de production » » (Entretien TFT Lucien, le 28 octobre 2018)*



La production est l'objectif principal retenu dans la directive régionale d'aménagement pour les forêts domaniales (DRA)<sup>46</sup> et le schéma régional d'aménagement pour les forêts des collectivités (SRA)<sup>47</sup> :

« L'objectif principal retenu y sera la production de bois, en général de bois d'œuvre, tout en assurant la protection générale du milieu, (...) et celle du paysage. Les autres fonctions, notamment la fonction de protection du milieu physique et les fonctions sociétales (exercice de la chasse, accueil du public), quoique presque toujours présentes, n'induisent pas de contrainte forte limitant l'objectif de production » (DRA, 2006, p.73 ; SRA, p.73)

Le RUT en tant que garant du respect des règles doit alors s'assurer que les pratiques de martelage répondent prioritairement à l'objectif de production.

Les effets des frontières physiques sur le cadre global des pratiques de martelage et le rôle du RUT qui en découle peuvent être résumés comme suit :

**Tableau 34. Les effets des frontières physiques sur le cadre global des pratiques de martelage**

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
<b>Objectifs</b>	Production (objectif prioritaire) Biodiversité (objectif secondaire)	Régulation interne	Privilégier la qualité Maintenir des arbres à valeur patrimoniale	Veiller au respect des priorités

#### *1.1.4 Frontières temporelles : temps des hommes et des forêts*

Le martelage est rythmé par deux échelles de temps relativement différentes. La première est celle définie par le cycle d'évolution naturelle des forêts. Ce cycle comprend cinq phases successives (régénération, croissance, maturation, vieillissement, dépérissement) qui s'inscrivent dans le temps long. A titre d'exemple, la maturité biologique d'un chêne est atteinte entre 200 et 250 ans, un hêtre entre 120 et 150 ans et un douglas entre 80 et 90 ans. La seconde se rapporte aux activités humaines enchâssées dans des cycles courts, flexibles et mouvants. Le gestionnaire s'inscrit dans cette double temporalité. Il concilie le temps des hommes en répondant aux besoins de la société et le temps des forêts en assurant une gestion durable de la ressource. Cet arrangement temporel est présenté dans

<sup>46</sup> Les directives régionales d'aménagement (DRA) des forêts domaniales sont des documents directeurs qui encadrent l'élaboration des aménagements forestiers (ONF, Directive régionale d'aménagement de la région Lorraine). Elles précisent les objectifs et la stratégie de gestion durable des bois et forêts relevant du régime forestier et situés dans son ressort (Art. D122-2 du code forestier).

<sup>47</sup> Les schémas régionaux d'aménagement (SRA) des forêts des collectivités sont des documents directeurs qui encadrent l'élaboration des aménagements forestiers (ONF, Schéma régional d'aménagement de la région Lorraine). Ils comprennent des éléments d'analyse, les critères de décision et les recommandations techniques communs aux bois et forêts ou à l'ensemble des bois et forêts auxquels ils s'appliquent. Ils précisent des éléments de stratégie de gestion durable de ces bois et forêts (Art. D122-6 du code forestier)

la presse syndicale comme contraire aux intérêts de la direction générale de l'ONF davantage préoccupée par le court-termisme. Ce souci du court terme se traduit par une demande de mobilisation accrue du bois. Les techniciens forestiers sont alors érigés en « gardiens du temple » qui protègent les forêts publiques des velléités pillardes du top management :

*« J'ai l'impression qu'il y a une certaine forme de dualité dans ce que j'ai pu observer dans les trois ans, c'est-à-dire qu'en gros, on oppose, au sein de l'ONF, les personnes entre elles. En gros, la presse syndicale laisserait entendre que la Direction générale, toute la partie managériale haute de l'ONF serait tentée par le court-termisme, notamment récolter plus, intensifier la gestion forestière, marteler plus, marteler plus souvent, et que les gardiens du temple... On surestime le conservateur des eaux et forêts, c'est-à-dire le gardien du temple qui veut s'opposer au court-termisme, alors que je pense que ce n'est peut-être pas nécessaire d'opposer » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2019)*

Le rôle du RUT est alors d'expliquer les orientations stratégiques de façon à lever les ambiguïtés et réguler les tensions.

**Tableau 35. Les effets des frontières temporelles sur le cadre global des pratiques de martelage**

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
<b>Echelles</b>	Temps long des forêts Temps court des besoins humains	Régulation interne	Répondre aux besoins sociétaux Gérer durablement les forêts	Expliquer la stratégie de l'ONF

En vue de faciliter la comparaison, les effets des frontières sur le cadre global des pratiques de martelage et le rôle du RUT sont récapitulés dans le tableau 36.

C'est dans ce cadre global que s'inscrivent deux types d'activités reliées : la préparation des consignes de martelage par le chef de triage ; la mise en œuvre des consignes de martelage par les marteleurs. Ces deux types d'activités se structurent autour d'un ensemble étroitement imbriqué de frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles qui apportent un éclairage complémentaire sur le rôle des managers de proximité

**Tableau 36. Les effets des frontières sur le cadre global des pratiques de martelage**

	Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
Frontières symboliques	Valeurs	Passion du métier	Régulation interne	S'investir fortement dans le travail	Réguler
			Différenciation	S'approprier le triage et singulariser les pratiques	
		Sens du devoir envers les générations futures	Régulation interne	Assurer la pérennité du patrimoine forestier	Porter Incarner
	Principes	Multifonctionnalité	Régulation interne	Concilier les fonctions économiques, environnementales et sociales de la forêt	Porter Incarner
Gestion durable			Marteler « positivement »		
Frontières sociales	Identité	Technique	Régulation interne	Appliquer des savoirs et savoir-faire adaptés	Adopter un langage technique
			Différenciation	Etre ou ne pas être forestier	
	Marqueurs visuels	Logotype Tenue de terrain Marteau forestier	Régulation interne	S'identifier et se reconnaître	
			Différenciation	Etre ou ne pas être forestier	
Frontières physiques	Objectifs	Production (objectif prioritaire) Biodiversité (objectif secondaire)	Régulation interne	Privilégier la qualité Maintenir des arbres à valeur patrimoniale	Veiller au respect des priorités
Frontières temporelles	Echelles	Temps long des forêts Temps court des besoins humains	Régulation interne	Répondre aux besoins sociétaux Gérer durablement les forêts	Expliquer la stratégie de l'ONF

### **1.2 Les effets des frontières sur la préparation des consignes de martelage**

Chaque chef de triage reçoit du service forêt de l'agence territoriale la liste des parcelles prévues en coupes dans les aménagements forestiers. Cette liste est appelée « état d'assiette » des coupes. Le chef de triage est alors chargé de vérifier si i) l'état des parcelles correspond à celui décrit dans les aménagements et si ii) les coupes inscrites à l'état d'assiette s'accordent avec les possibilités de la forêt. Une fois la vérification effectuée, il décide de maintenir ou de reporter les coupes à réaliser. Le chef de triage prépare ensuite les consignes de martelage des parcelles validées en coupes. Ce travail d'élaboration des consignes se structurent autour d'un ensemble de frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles qui ne produisent pas les mêmes effets selon le « profil » du chef de triage.

### 1.2.1 Frontières symboliques : expérience, ressenti et préférences individuelles

Les techniciens forestiers s'accordent pour souligner l'importance de l'expérience et du ressenti dans le travail d'élaboration des consignes :

*« Mais après, c'est essentiellement quand même la pratique et le ressenti sur le terrain des choses mises en place » (Entretien TFT Dominique, le 28 octobre 2018)*

L'expérience se rapporte aux résultats des actions passées, vécus ou transmis. Elle façonne des schémas cognitifs qui apportent des clefs d'interprétation et des règles générales d'action. En d'autres termes, les schémas cognitifs développés au fil du temps et des expériences agissent comme des filtres pour comprendre et agir. Le ressenti (ou « feelings » selon les enquêtés) renvoie quant à lui à des sentiments subjectifs propres à chacun en fonction de son histoire et de sa personnalité. Ces sentiments découlent « de notre capacité à sentir, ils s'accompagnent de la conscience plus ou moins claire d'une sensation physique, d'une impression » (Traïni, 2010, p.338). Ils réveillent une multitude de sensations qui peuvent être verbalisées ou suffisamment confus pour échapper à la compréhension de celui qui les éprouve. Ils font naître des prédispositions ou des inclinations pour voir ou faire des choses. Ce ressenti conjugué à l'expérience permettent une « compréhension instinctive du système » (TFT Nadia, le 27 novembre 2018) ou le « bon sens de terrain ». Ils fournissent en d'autres termes des repères déterminants pour élaborer un diagnostic et concevoir des réponses appropriées :

*« Après, c'est peut-être abstrait ce que je vais dire, mais le...feeling ou la vision ou le...pas la vision que tu peux avoir de la forêt mais... On va dire, quelqu'un qui va dans une forêt, c'est un peu de l'instinct. Ça paraît peut-être absurde d'entendre ça, mais je pense qu'il y en a certains qui ont une fibre naturelle ancrée en eux, et qui n'ont pas forcément besoin de normes ou de choses comme ça pour faire un martelage ou une éclaircie ou pour dire : « là, il faut faire ça ou ça » » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

*« NC : Le bon sens de terrain ?*

*TFT Lionnel : Et ben...Les agriculteurs, quand on parle des agriculteurs parfois, on dit « Il a le bon sens paysan ». C'est-à-dire que voilà, il a cette connaissance du terrain et cette pratique qui fait qu'en un instant, il va trouver la solution à un problème particulier. Et ben là, c'est pareil. En un instant, une vision sur ton peuplement, tu vas tout de suite donner la consigne qui va bien ou dire « Tiens, là il y a un souci. Il faut peut-être qu'on tape plus dans cette essence. Là, il faut qu'on n'y aille pas trop fort » » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

Cette capacité à ressentir instinctivement les choses n'est pas également distribuée au sein du groupe :

*« Ça, c'est le terrain qui fait ça. Et puis, il y en a qui ont une lecture du terrain mais qui n'observent pas ou qui n'ont pas une fibre ou un instinct. Je reste sur l'instinct parce que pour moi, une forêt c'est du vivant » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

Si les prédispositions individuelles paraissent difficilement modifiables, l'expérience en revanche se partage et s'acquiert avec le temps :

*« D'une part, ils vont se la forger au fur et à mesure. Puis c'est aussi essentiellement l'échange entre collègues. On travaille beaucoup en équipe, des choses comme ça. Et c'est à ce moment-là qu'il va se faire son expérience, au fur et à mesure. Mais celui qui sort de l'école, il n'en a guère au début de toute façon, obligatoirement » (Entretien TFT Dominique, le 18 octobre 2018)*

A ces ressources symboliques déterminantes pour élaborer un diagnostic et des instructions de martelage s'ajoutent celles relatives aux préférences individuelles. Elles s'expriment en termes d'essences à conserver (en sus de celles indiquées dans l'aménagement forestier) et d'intensité de prélèvements :

*« Après par contre l'intensité ou le souhait des personnes diffèrent. (...) Par exemple, si on prend l'exemple de Dominique qui n'aime pas forcément le hêtre. (...) Il préfère le chêne par rapport au hêtre. Il n'aurait pas demandé je pense à préserver les hêtres en sous-étage. Donc là, c'est vraiment une spécificité d'Erika où elle veut qu'on conserve du hêtre, des bouleaux. Un autre technicien aurait peut-être plus penché sur le bouleau et pas sur le hêtre, ou inversement. (...) Après, c'est notre sensation qu'on a avec la forêt, ce qu'on veut faire aussi » (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

*« Là, on a cinq marteleurs, on va dire je pense qu'on a cinq approches différentes, moi, j'amène les consignes, après ça aurait été une parcelle de Joseph, il l'aurait peut-être amené différemment, il aurait dit : « on conserve tout ce qui est divers, les aulnes, les bouleaux, on enlève les hêtres et les charmes seulement » (Entretien TFT Erika, le 13 novembre 2018)*

Si l'expérience, le ressenti et les préférences individuelles fonctionnent comme repères pour établir un diagnostic et concevoir des solutions, ils ne doivent pas pour autant contrevenir aux règles d'assemblage formelles. Le RUT doit donc s'assurer que les consignes de martelage proposées par le chef de triage répondent aux prescriptions énoncées dans l'aménagement forestier.

Les effets des frontières symboliques sur la préparation des consignes de martelage et le rôle du RUT peuvent être résumés comme suit :

**Tableau 37. Les effets des frontières symboliques sur la préparation des consignes de martelage**

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
<b>Expérience &amp; Ressenti</b>	Actions passées Sentiments subjectifs	Régulation interne	Comprendre instinctivement le système et proposer des solutions adaptées	Veiller au respect des aménagements forestiers
		Différenciation	Avoir ou ne pas avoir le bon sens de terrain	
<b>Préférences individuelles</b>	Essences Intensité des prélèvements	Différenciation	Conserver certaines essences Définir l'intensité des prélèvements	

### 1.2.2 Frontières sociales : autorité de coordination du chef de triage

Le chef de triage est considéré comme un connaisseur privilégié des parcelles placées sous sa responsabilité. C'est donc à lui qu'incombe la tâche de préparer et de transmettre les consignes de martelage :

*« C'est moi qui réfléchis à décrire ma parcelle. (...). Vu que c'est mon secteur de forêt, c'est à moi de le connaître » (Entretien TFT Babette, le 8 novembre 2018)*

*« C'est le truc, qu'on ne connaît pas non plus la parcelle. Donc on est obligés de se fier à ce que va nous dire Erika. (...) C'est le rôle du technicien. Avant d'arriver ici, elle fait tout un travail d'analyse sur la parcelle au niveau des densités, des essences. Nous, on arrive, on ne connaît pas du tout. On ne connaît pas les lieux, on ne connaît pas la parcelle. Donc il faut qu'elle nous donne des consignes quand même assez précises de ce qu'elle veut » (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

Le chef de triage est lié aux marteleurs par une relation d'autorité. Cette autorité n'est pas hiérarchique. Elle prend la forme d'une reconnaissance mutuelle entre celui qui en est pourvu de fixer le cadre de travail et ceux qui en sont dépourvus de le suivre. Cette relation fondée sur la confiance mais surtout la délégation de responsabilité pose comme corrélatif un principe implicite (notes de terrain, Yanny, le 10 mars 2020), celui de la non remise en question des consignes :

*« On travaille dans une équipe. Jamais je ne me suis permise, sur des consignes par exemple, de dire "Mais putain mais c'est quoi tes consignes! Tu es complètement à la ramasse, on a rien à foutre là quoi" » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

Pour MacClure, la seule personne habilitée à modifier les consignes du chef de triage est le directeur de martelage :

*« Après, dans les consignes données en martelage, c'est bien le titulaire du triage qui donne les consignes. Les consignes qui sont données, le seul, pour moi, qui a le droit de les modifier, c'est le directeur de martelage. En aucun cas... » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

Les responsabilités de directeur de martelage sont exercées à l'UT de Palomito par le RUT, le RUT adjoint et deux techniciens forestiers en fonction du type de peuplement (feuillus ou résineux) et de l'intervention à réaliser (note interne ONF, Délégation de la responsabilité de direction des martelages sur l'UT de Palomito, 2018). Les données recueillies ne permettent pas d'identifier clairement qui assume ce rôle à l'UT de Farmington. Le directeur de martelage est présenté comme étant tantôt le chef de triage, tantôt le RUT ou autres :

*« Le mode de fonctionnement à l'ONF en martelage est que le directeur de martelage, c'est l'agent qui reçoit sur son triage. C'est lui qui donne les consignes » (Entretien Red Neck, le 19 décembre 2018)*

*« Quand il y a vraiment une discussion, moi, je considère que ce n'est pas au chef ou au directeur de martelage de trancher, mais c'est à l'agent du triage. C'est lui qui est responsable. On est chez lui » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

Le rôle du RUT en tant que directeur de martelage ou par délégation de responsabilité est de vérifier la conformité des consignes du chef de triage aux prescriptions de l'aménagement forestier (note interne ONF, Délégation de la responsabilité de direction des martelages sur l'UT de Palomito, 2018) :

*« Cela veut dire que, normalement, avant le martelage – je dis bien : « normalement », parce que ce n'est pas fait –, on doit regarder la préparation du martelage, voir si ce qui est prévu dans les consignes de martelage correspond à l'aménagement. Donc, on devrait – mais ce n'est pas toujours fait – relire l'aménagement, regarder les consignes de martelage et voir si c'est en adéquation. Si ce n'est pas en adéquation, le seul qui peut, au moment du martelage, donner, modifier les consignes, c'est le directeur de martelage. » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

**Tableau 38. Les effets des frontières sociales sur la préparation des consignes de martelage**

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
<b>Autorité de coordination du chef de triage</b>	Fixer le cadre de travail	Régulation interne	Orienter les pratiques Ne pas remettre en question les consignes	Vérifier le respect des aménagements forestiers

### 1.2.3 Frontières physiques : matérialité écologique et outils de gestion

Le travail d'élaboration des consignes est défini et circonscrit par des frontières physiques de deux ordres : la matérialité écologique et les outils de gestion. La matérialité écologique d'abord, telle que définie par Whiteman et Cooper (2011), renvoie à l'interaction dynamique entre les matières organiques (végétations, champignons, animaux, etc.) ou inorganiques (eau, dioxyde de carbone, etc.) et les processus écologiques (compétition entre les espèces, décomposition de la matière organique, fixation du carbone par les plantes, etc.) :

« Importantly, we do not conceptualize the material aspects of nature as if nature were an “object” or “thing” (Knorr Cetina, 1997; Suchman, 2005), but rather as the dynamic materiality of a system of living entities, made up organic and inorganic matter (e.g., matter from living entities as well as from minerals) and energy flows (Odum, 1983). Thus, we define ecological materiality as the interaction of dynamic biological and biophysical processes and organic and inorganic matter over space and time” (Whiteman & Cooper, 2011, p.892)

Cette matérialité écologique est reconnue comme jouant un rôle déterminant dans le processus d'élaboration des consignes. Elle fournit des informations essentielles sur l'état du peuplement à l'exemple de son architecture (pourcentage de tiges dans les catégories petits, moyens, gros voire très gros bois), de sa densité, de sa composition (principales essences) ou encore de sa qualité.

« NC : A partir de quoi tu élabores tes consignes de martelage ?

*TFT Babette : L'observation de la parcelle. Qu'est-ce que j'ai dedans ? Où est-ce qu'on en est ? Qu'est-ce qu'il faut faire au jour d'aujourd'hui ? (...) Observer, observer, décrire, reprendre l'histoire du forestier, donner des consignes » (Entretien TFT Babette, le 15 novembre 2018)*

« Ben moi, justement, je fais surtout par rapport... ben par rapport à la forêt, par rapport à ce que je vois » (Entretien TFT Timotée, le 11 octobre 2018)

Ces informations sont ensuite interprétées et réinterprétées à travers le prisme des frontières symboliques (expérience, ressenti et préférences individuelles) mais également à travers le filtre de la subjectivité générique (règles d'assemblage formelles). Cette subjectivité générique s'incarne ou se matérialise dans trois principaux outils de gestion : l'aménagement forestier, les guides de sylviculture et la fiche consignes de préparation au martelage.

L'aménagement forestier d'abord est un instrument considéré comme fondamental pour la gestion durable d'un massif forestier. S'appuyant sur des analyses du milieu naturel et des besoins économiques et sociaux, il fixe les objectifs à poursuivre et détermine les interventions souhaitables



(coupes, travaux, etc.) sur une durée de 10 à 25 ans (Dubourdieu, 1997 cité par Boutefeu, 2005). Il définit en d'autres termes ce qui doit être fait compte tenu de ce qui est souhaitable et possible. Les enquêtés le reconnaissent comme un outil de référence qui pose le cadre et oriente les pratiques :

*« Parce que j'ai un aménagement forestier qui me fixe mon axe de travail sur les vingt prochaines années » (Entretien RUT Jacques-Antoine, le 25 juillet 2017)*

*« C'est le fond de notre métier, c'est appliquer un aménagement forestier, qui a été conçu avec une certaine science et qui prend en compte les directives de gestion de l'ONF » (Entretien RUT Gabriel, le 28 juillet 2017)*

*« C'est la première chose qu'on doit apprendre. C'est notre Bible, (...). Sans aménagement, on va au hasard. Alors que rien n'est au hasard, tout est programmé. (...) Point final, quoi. C'est l'aménagement, parce que l'aménagement, c'est... quand c'est fait par des forestiers, c'est approuvé par la commune propriétaire, par le Ministère de... donc par nos tutelles, et donc comme quoi on fait la bonne culture de la forêt, quoi. (...) C'est nos outils de base » (Entretien TFT Berthod, le 25 octobre 2018)*

L'aménagement forestier apporte des repères essentiels pour élaborer des consignes :

*« Les plans d'aménagement c'est effectivement un document de référence. La première chose que tu fais quand tu arrives sur un poste, tu repères tes forêts (...), et après tu te plonges dans les aménagements et tu regardes ce que ça raconte. N'importe qui qui ne connaît pas une forêt, tu lui donnes un plan d'aménagement et tu l'amènes dans la forêt, il peut te retranscrire et te dire ce qu'il faut faire. C'est le guide, c'est le document qui, sur les vingt ans, sur la période où il est valable, te dit ce qu'il faut faire dans la forêt » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

Si l'aménagement forestier semble faire figure d'autorité auprès des techniciens forestiers, quelques nuances s'imposent. Dans la phase exploratoire d'abord, un RUT souligne le caractère obsolète des aménagements établis il y a une dizaine d'années. Les prescriptions ne sont plus adaptées aux évolutions de la sylviculture, rendant leur application difficile :

*« Ce sont des aménagements qui ont plus d'une dizaine d'années et qui ne correspondent plus trop à la façon de travailler et de prélever aujourd'hui. (...) La difficulté est que d'autres guides de sylviculture sont sortis entre 2008 et 2010, qui fixent les choses en termes de conduite des peuplements autrement que ce qui était prévu dans les aménagements donc aujourd'hui, on commence à avoir des difficultés à les appliquer » (Entretien RUT Yonathan, le 1 août 2017)*

La qualité de l'aménagement est également présentée comme « variable » par Red Neck et deux techniciens de la phase principale d'enquête. Cette « variabilité » s'explique d'une part, par le profil

du concepteur (aménagiste de terrain ou aménagiste de bureau) ; et d'autre part, par le temps consacré à la réalisation de l'outil :

*« Vous voyez, il y a un des postes vacants de l'UT dont j'assume l'intérim. L'aménagement, il est complètement faux, c'est-à-dire qu'il est capable de vous dire que dans la parcelle ici, c'est des chênes alors que c'est des pins laricio » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

*« L'aménagement, c'est vrai que c'est un bon guide. C'est un bon guide quand il est... alors je vais encore être critique (...) alors, ce n'est pas une mauvaise critique. Voilà, c'est pareil : ça dépend des aménagistes. Il y a des aménagistes qui sont très bureaucratiques si je puis dire, ils viennent un peu sur le terrain, ils font 2-3 inventaires et puis après ils rédigent leur aménagement dans leur coin. Ils font rentrer la forêt dans des cases. Et puis il y a l'aménagiste qui a cette fibre de terrain, qui va constamment sur le terrain et qui va voir, qui va affiner. Et souvent, c'est des gens qui rédigent des aménagements qui sont peut-être de façon en sur-qualité, si je puis dire. Mais qui sont quasiment tenables à la virgule près dans leurs propositions de prélèvements, dans leur façon de voir les choses » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

*« Ben oui, à partir du moment où c'est bien fait, c'est comme tout, comme tout. (...) l'aménagement... tu as trois postes vacants, avec une grosse charge de travail. (...) et il ne faut pas leur demander d'être bons. Les mecs, il faut qu'ils rendent le truc là, et bien pas de problème, on fout dans les moulinettes et... » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

Cette qualité est néanmoins présentée comme déterminante pour assurer le suivi et le respect des prescriptions :

*« Alors, je suis bien conscient que ça prend du temps de faire un aménagement. Mais si c'est pour faire un aménagement pour se dire « On a un document qui est valide mais qu'on n'utilise pas parce qu'il n'est pas applicable », ça ne sert à rien » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

Pour Red Neck, l'application de l'aménagement ne dépend pas seulement de sa qualité mais aussi du bon vouloir du technicien :

*« Les aménagements préconisent tout un tas de choses, mais un agent qui ne veut pas appliquer les aménagements... (...) Et en plus, l'agent qui est parti, ça faisait 17 ans qu'il était en place. L'aménagement dure 20 ans. En prenant l'aménagement, ben en fait, sur les 17 ans d'aménagement, il n'a rien fait » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

Ces propos rejoignent ceux exprimés par un ancien cadre de l'ONF :

*« Ce qui est sûr, c'est qu'en bien d'autres occasions, j'ai vu inversement de nombreux forestiers de terrain colporter comme un lieu commun que les aménagements, c'était fait pour ne pas être appliqué*

(j'ai beaucoup entendu cela notamment au début de ma carrière, où pas mal d'agents affirmaient sans honte ne jamais avoir lu l'aménagement de leur forêt) » (Courriel de Michèle, le 2 avril 2020)

L'utilisation de l'aménagement forestier comme cadre de référence pour élaborer des consignes de martelage est donc fonction de son adéquation avec les nouvelles normes sylvicoles, de sa qualité et du bon vouloir du technicien forestier. Les responsabilités du RUT sont alors doubles. La première consiste à faire réviser les aménagements mal conçus ou devenus obsolètes : « Quand ça ne marche pas, quand on n'arrive pas à récolter ce qui est prévu, on fait des révisions de nos aménagements » (propos du directeur territorial cités par RUT Jacques-Henri, le 3 août 2017). Cette solution est également évoquée par quelques RUT :

*« Par contre, du coup, s'il déconne, l'aménagement, et qu'on s'en rend compte... Pour moi, la position de cadre de terrain, c'est, à un moment... (...). Un aménagement récent qui est passé à côté de certains sujets, notamment ce point-là, la récolte. Il faut le faire remonter ce point-là, et vite. Parce que, moi, en forêt domaniale, ben ce n'est pas compliqué. L'aménagement dit : « ... On a prévu de récolter à peu près ça, ça et ça tous les ans ». Si je ne mets pas le volume au bout... à un moment donné, là, sur la table, on va me dire : « Mais il est où ? Il est où le volume ? Il est où ? » Il n'est pas là » (Entretien RUT Nathanaël, le 21 juillet 2017)*

*« Notre travail au sein des UT est de respecter les aménagements et les volumes à prévoir dans les aménagements. Si on ne fait pas ça, on le justifie. A la limite, on corrigera l'aménagement parce que les volumes à prélever ne sont pas en cohérence avec le terrain, que l'on a trop prévu et que si l'on fait ça, on va à l'encontre de la forêt » (Entretien RUT Gabriel, le 28 juillet 2017)*

Cette solution présente néanmoins deux principales difficultés. La révision d'un aménagement forestier est d'abord décrite comme une procédure lourde qui fait intervenir de nombreux interlocuteurs :

*« TFT Lucien : Non, il n'est pas modifié. Il est resté tel que. (...) On ne modifie pas un aménagement comme celui de Farmington qui a peut-être nécessité deux ans pour le rédiger. On ne le modifie pas comme ça. (...)*

*NC : C'est compliqué à modifier un plan d'aménagement ?*

*TFT Lucien : Ah oui, oui. (...) Ça nécessite beaucoup d'interlocuteurs. (...) Et puis il faut justifier. Et puis comme il était tout... Il vient d'être fait, l'aménagement, en 2011. Il y aurait déjà eu 15 ans ou... ou il y aurait eu... On peut réviser quand il y a des gros évènements climatiques, par exemple » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

La procédure est d'autant plus lourde que les volumes de prélèvements proposés dans les nouveaux aménagements sont inférieurs aux précédents :

*« L'argument que j'aurais, et le sujet de nos inquiétudes pour lequel nous nous sommes insurgés, c'est qu'il est interdit de prévoir un prélèvement inférieur à celui de l'aménagement précédent. Ou alors, il faut argumenter de façon très importante. Je trouve cela dangereux. (...) Nous n'avons pas le droit d'en fixer moins. Il faut se justifier. C'est la directive nationale de l'ONF : le prélèvement doit être au moins égal au prélèvement de l'aménagement précédent, sauf justification détaillée. (...) Si nous prévoyons davantage de prélèvements, nous n'avons par contre pas besoin de justification détaillée. (...) On retrouve un décalage entre une augmentation sans justification et une justification nécessaire à la moindre petite baisse » (Entretien RUT Richard, le 17 août 2017)*

*« Est-ce que le niveau de récolte prévu est supérieur à l'aménagement passé ? Oui, non. Oui, c'est vert. Non, c'est rouge. C'est absurde, caricatural. Ça ne peut pas être un aménagiste qui a pondu une ânerie pareille. (...) Il faut que la mobilisation soit supérieure à l'aménagement précédent sauf si on est sur des forêts fortement tempêtées où on accepte que ce soit équivalent. Il faut arrêter, quoi. Il y a des forêts qui sont en reconstitution de capital. Dans ces forêts-là, on ne mobilisera quasiment rien » (Entretien RUT Nathanaël, le 21 juillet 2017)*

La seconde difficulté ou incertitude est la capacité du service forêt de l'agence territoriale à absorber à effectif constant le pic de renouvellement des aménagements prévu entre 2018 et 2022 :

*« GD : On va commencer par la programmation des aménagements pour les années à venir. (...) Donc on a un très fort enjeu de renouvellement des aménagements dans les cinq ans. (...) Et donc vous voyez, j'ai fait un petit graphe pour vous montrer un petit peu l'activité. On a le reliquat de ce qui est à traiter et puis on a une courbe qui va monter très fortement jusqu'à un pic en 2021 où cette année-là, on aura à peu près 13 000 hectares à aménager. Donc forcément ça nécessite de planifier un petit peu les choses et de s'organiser différemment pour pouvoir être à jour, là-dessus.*

*Un intervenant : Quelle est la capacité de production annuelle ?*

*GD : Actuellement on est à 4 500. On espère arriver à 6 000 l'année prochaine. Après ça va être compliqué de passer au-dessus. (...) Alors ce que j'ai fait, j'ai calculé une charge UT, année par année, et j'ai fait la charge d'aménagement entre 2018 et 2022. Donc en termes de surfaces, vous voyez un peu les pics sur essentiellement 2021, (...). Et donc, ça, il va falloir un petit peu le planifier, le reporter, l'étaler pour pouvoir produire. Vous voyez, ça représente, le plus gros pic, c'est l'UT de Yonathan, on arrive à une surface de 5 000 hectares à aménager la même année. Donc globalement tout le monde aura une activité assez forte, assez soutenue sur les six prochaines années » (Réunion du CODIR, GD représentant du service forêt, le 22 octobre 2018)*

Malgré ces difficultés, il revient au RUT d'initier la démarche de révision pour assurer un suivi et le respect des objectifs de l'UT. Parallèlement, il apparaît nécessaire d'identifier conjointement avec le

technicien forestier des solutions temporaires conformes aux nouvelles exigences sylvicoles et adaptées aux objectifs de production et de gestion durable.

Le non-suivi des prescriptions de l'aménagement forestier au motif du non-vouloir des techniciens forestiers relève d'une autre responsabilité. Red Neck s'est d'abord opposé frontalement aux réfractaires avec comme résultat un esprit et une dynamique d'équipe détériorés. Il s'est ensuite résigné à attendre leur départ en retraite ou en mutation :

*« Moi, au début, quand je suis arrivé, j'ai voulu être intransigeant. Et donc, je suis rentré en opposition frontale dès que je voyais que les aménagements, les préconisations n'étaient pas expliqués. Le résultat, ça fait quoi ? Ça fait un gros éclat de voix devant tout le monde et après, l'ambiance, elle est pourrie pour toute la journée. Si vous faites ça une fois, deux fois, trois fois, ben vous plombez l'état d'esprit de l'équipe. (...) Vous allez pourrir l'ambiance et la dynamique de l'équipe. Donc à un certain moment... De toute manière, ces gens-là, vous ne les changerez pas. Moi, j'ai pris le parti. Je vais même plus en martelage avec eux et je laisse faire. C'est tout. La seule chose qui... la seule issue favorable, ce n'est pas tout faire pour qu'ils partent, mais c'est attendre qu'ils partent. Meilleure chose qui puisse arriver. Bientôt à la retraite ou en mutation. (...) Il n'y a aucun moyen d'action. On n'a aucun levier managérial »  
(Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

L'opposition frontale n'apparaît donc pas comme adaptée pour influencer les pratiques. Si expliquer pour convaincre peut paraître dans certains cas vain, la démarche n'en relève pas moins de son rôle ou de sa fonction.

Les guides de sylviculture ensuite recensent différents itinéraires ou scénarios techniques pour les principales essences et contextes forestiers (Site ONF, Aménagement forestier, sylviculture plan). Ils proposent en quelque sorte « un mode d'emploi, c'est le manuel d'utilisation de ta voiture » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018). S'appuyant sur des travaux scientifiques et le savoir-faire des experts de l'ONF, ils apportent repères et préconisations aux gestionnaires pour valoriser au mieux la ressource conformément au principe de gestion durable. A titre d'exemple peuvent être cités le guide des chênaies continentales ou atlantiques, le guide des hêtraies ou encore le guide du douglas. Ces guides sont présentés par les techniciens moins expérimentés comme des outils d'apprentissage et d'aide au diagnostic :

*« Ben les guides de sylviculture, c'est une bonne chose qui a été réalisée. Il faut les suivre, en fait. C'est des bonnes méthodes pour apprendre, et puis pour comprendre surtout. (...) En fait, quand on va réaliser les relevés et ainsi de suite, suivre ces guides, en fait... (...) Quand on va préparer la parcelle. (...) Faire*

*notre tour d'horizon relascopique<sup>48</sup>, relever nos hauteurs...(...) on va pouvoir rentrer dans ces guides et savoir à peu près où est-ce qu'on va, si on est bien, si on est en retard, si on est en avance. Et c'est comme ça, en fait, qu'on va pouvoir se dire : « Bon, ben celle-ci, il faut la passer ; celle-ci, il ne faut pas la passer ». (...) En martelage. Et donc en fait, ben, ça nous permet aussi de voir un peu l'aspect qualitatif du peuplement » (Entretien TFT Timotée, le 11 octobre 2018)*

*« Moi, je les utilise. J'aime bien quand il y a des références, notamment quand tu débutes. C'est toujours bien de savoir, d'avoir des repères, de savoir quoi faire. (...) C'est des outils qui sont mis à notre disposition, qui ont été faits, donc autant les utiliser » (Entretien TFT Axel, le 11 octobre 2018)*

Ils fournissent toutefois des indications générales qui ne sont pas suffisantes pour certains contextes forestiers :

*« Parce que des fois, le guide sylvicole n'est pas forcément... Ça reste assez généraliste. (...) Certains contextes qui font qu'on a besoin de plus de précisions » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)*

Pour obtenir les informations qui leur sont nécessaires ou pour identifier les solutions les plus adaptées à la station concernée, ils recourent à l'expérience de leurs aînés :

*« On aura quand même toujours des réponses en suivant un guide. Après, un bon guide aussi, c'est les collègues. Ceux qui ont de l'expérience, ils nous diront... enfin, par rapport au contexte et tout : « Bon ben là, il faut faire plus comme ça, comme ça et puis... » Il faut se faire son propre avis, en fait, entre ce que nous disent les collègues et ce qu'on a dans les guides » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)*

*« Et la connaissance de mes collègues. (...) Ouais, qui est l'adjoint. Il connaît très bien l'UT, parce qu'il a quasiment fait tous les postes, ici. Voilà, des fois on lui demande « Tu te souviens dans telle parcelle comment ils avaient fait avant ? ». Il me dit « Oui, il y a des pistes. Non, il ne faut pas y aller à telle date parce que c'est trop humide ». Voilà, même Dominique commence à bien connaître l'UT. Les collègues, ce sont des sources de savoir directes » (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

La position des techniciens expérimentés vis-à-vis des guides de sylviculture est en revanche plus contrastée. Dans le cas de Farmington, l'outil ne constitue pas un cadre de référence pour concevoir des consignes de martelage :

*« Moi, je vais même te dire, quand on a déployé le guide de sylviculture de Chênaie Continentale, on est arrivé chez moi, on m'a dit « Putain, il y a 6 000 tiges. Vous devriez être à 600 ». J'ai dit : « On va se calmer, parce que moi, ça, je ne le fais pas » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

---

<sup>48</sup> Un relascope est un outil qui permet d'estimer la surface terrière d'un peuplement.

*« Moi, je n'ai pas trop besoin de ça. Limite, ça m'énerve. C'est pareil, je ne devrais pas le dire. C'est personnel. Il y a des choses à certains niveaux où je ne suis pas du tout d'accord avec la boîte. Par exemple, dans des peuplements comme ça, on est super en retard par rapport aux normes définies dans les guides. (...) En retard par rapport au nombre de tiges qu'il faudrait avoir à ce stade-là. Tu vois, les normes, elles vont te dire : à ce stade-là, il faudrait 1000 tiges/hectares, c'est-à-dire 1 tige tous les 4 mètres. Là, on en a quatre fois plus » (Entretien TFT Babette, le 8 novembre 2018)*

Plusieurs raisons expliquent ce refus d'adopter les règles préconisées. La première réside dans le caractère fluctuant et relativement instable des normes :

*« C'est qu'on fait pousser des arbres depuis la nuit des temps et (...) chaque fois, on reformule de nouvelles thèses pour faire pousser telle essence, telle essence, telle essence. (...) Ben écoute, il arrive un moment où tu te fais ton idée. Parce qu'il faut bien quand même que tu travailles, que tu avances sur ton triage » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

*« Tous les cinq à sept ans, dix ans, on te change les normes de sylviculture. Si tu traînes assez, sur les premiers cinq ans, normalement, tu es en avance sur le deuxième » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

*« Il faut des idées générales. Il faut des choses pour se guider, des références. Maintenant, appliquer une sylviculture selon un guide, à la lettre, c'est très mauvais. C'est très mauvais parce qu'aujourd'hui, les guides, ils nous disent ça, et puis demain, le guide, il va nous dire autre chose. (...) Donc si tu l'as appliqué sur une forêt en totalité, ce n'est pas bon du tout » (Entretien TFT Berthod, le 25 octobre 2018)*

Les normes sont ensuite considérées comme inadaptées au contexte local :

*« On a des telles potentialités de stations, si tu fais de la basse densité, comme te préconise le guide de sylviculture, tu fais des accroissements comme ça. Sauf que c'est du grain fin qu'on veut. Comment tu veux conduire des chênes en grain fin sur des stations du feu de Dieu ? Eh bien, tu es obligé d'avoir des grosses densités. C'est obligé. C'est mathématique » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

*« Si, mais les guides de sylviculture, ça concerne une essence. Par exemple, le pin sylvestre. (...) Mais ça ne va pas concerner... ben le pin sylvestre dans cette forêt-là, à ce diamètre-là. Le guide de sylviculture, il nous dit comment on doit cultiver cette essence. (...) Point final, quoi » (Entretien TFT Berthod, le 25 octobre 2018)*

Des écarts ont entre autre été constatés entre ce qui est prédit et ce qui est observé :

*« Chênaies continentales et chênaies atlantiques. (...) Et du coup, donc ça fait à peu près 7 ou 8 ans qu'il a été déployé, ouais un petit peu plus, presque 10 ans. Et du coup, là on est en échec sur les régénérations*

*de chênes du coup, du fait du déploiement de ce guide de sylviculture. Mais ils ne l'admettront jamais. Et moi, j'en suis persuadée. Moi, j'en suis PERSUADEE. Les plus anciens qui n'ont pas appliqués le guide, ils sont bons. Ils ont des régénérations propres » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

*« Mais après, le résultat n'est pas du tout le même. Alors moi, je n'ai pas fait d'études, mais quand t'arrives chez des collègues qui font ça depuis des années, et puis que tu vois leurs premières éclaircies, ça se passe bien, les arbres ne brognent pas et tout, et puis après, tu vois que les gens qui appliquent bêtement les guides, et puis il y a les arbres qui sont poilus de partout, (...). Des fois, si tu réfléchis un peu et si tu fais un peu un retour... » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

Le manque de confiance est d'autant plus grand que les préconisations n'auraient pas été testées et vérifiées empiriquement :

*« Et à un moment donné, moi j'ai dit : « Il n'y a pas de problème. Moi, je veux bien votre truc. Montrez-moi les parcelles de test ». Je lui dis " Vous l'avez testé quand même ! Un guide, vous ne le sortez pas du chapeau ! » « Euh ben, euh ben ». Euh ben euh, quoi ? « Et ben...en fait, ce sont des outils mathématiques. Ce sont des simulations informatiques. On n'a pas testé en vrai ». Je lui dis " Et ben tu remballes ta merde là, tu remballes". Ils ne l'ont pas testé. Ils n'ont pas testé leur système. (...) Ah ba moi je suis comme Saint-Thomas. Mais il n'y a pas que moi qui suis comme ça. Je veux dire... » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

Les techniciens expérimentés s'accordent néanmoins pour reconnaître l'intérêt de l'outil pour les débutants :

*« Mais après (...) pour les primo...premiers postes, premier travail en forêt, bon c'est bien. (...) Le fait d'avoir un guide, d'avoir quelque chose qui te sécurise » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

*« Ca compte quand même parce que quand tu arrives et que tu connais rien, ben tu vas regarder dans les guides de sylviculture » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

Si les techniciens expérimentés de l'UT de Farmington manifestent une commune réticence, voire défiance à l'égard des guides de sylviculture, une exception doit toutefois être signalée. Oscar, RUT adjoint et animateur sylvicole de l'UT, fort de 20 ans d'expérience, estime que c'est un devoir de les consulter, « sinon, c'est qu'ils ne font pas leur boulot » (Entretien TFT Oscar, le 11 octobre 2018). Il reconnaît toutefois que les explications ne sont pas toujours suffisamment claires :

*« Oscar : Les guides, honnêtement, dans l'ensemble, ils sont bien faits. (...) Après, ils ne sont pas toujours bien expliqués. (...) Nous, on avait des problèmes sur les mises en régénération sur le chêne. Vous lisez la première page du guide, elle l'explique : on ne démarre pas un peuplement qui n'est pas au diamètre*



*objectif. (...) Donc si vous faites pas votre diagnostic, vous rentrez dedans comme ça, puis vous appliquez la page 2, oui, il y a des problèmes. Et souvent, c'est ça.*

*NC : De quoi « Souvent, c'est ça » ? (...)*

*Oscar : Il y a des choses qui sont mal expliquées, d'où l'intérêt du correspondant sylvicole et des référents agence » (Entretien TFT Oscar, le 11 octobre 2018)*

Dans le cas de Palomito, la position des techniciens expérimentés n'est pas aussi tranchée. La légitimité des guides de sylviculture n'est d'ailleurs pas remise en cause. Ils sont présentés comme des outils utiles d'aide au diagnostic :

*« TFT Dominique : Donc c'est un petit guide qui permet de pouvoir savoir à peu près au niveau de nombre de tiges où on va. (...) Quand on a fait sa description, la fameuse feuille...c'est là-dessus. On vient faire des comptages avant les martelages pour savoir où on se situe. Si on peut se rapprocher facilement ou si on va pouvoir se rapprocher, mais en 2-3 passages. Donc c'est vraiment comme un guide qui est quand même assez important.*

*NC : Et toi tu le fais, toi ?*

*TFT Dominique : Oui, oui. Ça, je pense qu'on le fait quasiment tous pour voir où on se situe, voilà. Ce qui n'existait pas auparavant. Auparavant, c'était vraiment l'œil du forestier qui faisait...» (Entretien TFT Dominique, le 18 octobre 2018)*

Un technicien précise que son adhésion est liée à la formation suivie à l'occasion du déploiement du guide et à la démonstration empirique des résultats. Il l'utilise depuis régulièrement et dispense des conseils à ses collègues :

*« Moi je sais que je les utilise notamment sur le chêne parce que bon...j'ai été sensibilisé à ça quand je suis arrivé (...), parce que j'ai eu la formation avec le déploiement du guide, donc a vu des films, on a mis en place des choses, donc j'ai adhéré au truc. (...) Je l'utilise encore régulièrement, et je n'hésite pas...des fois à conseiller des collègues quand ils ont des peuplements, parce que moi j'ai beaucoup de jeunes peuplements, je suis donc vraiment dedans, dans le guide, dans le déploiement...avec les différents stades. Je ne dis pas que je suis un pro du guide mais je trouve que ce sont de bons outils de gestion, et ça permet justement à celui qui se pose des interrogations de pouvoir chercher une aide assez facile » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

Illustrer la théorie avec des résultats empiriques est considéré comme une méthode pédagogique au moins utile, sinon efficace :

*« Après, ce qui est bien, en plus du guide, c'est de pouvoir appréhender le truc niveau terrain. Tu fais la formation en même temps que le déploiement du guide, on t'explique, tu as une partie théorie avec le guide, et après ils disent : « ce qu'on vous a expliqué là, ce qu'on vous a montré là, c'est ça, ça ressemble à ça, ou le fait d'avoir fait ça on arrive à ça ». Et ça, honnêtement, c'est vachement complémentaire,*

*pour mon cas personnel, comme moyen pédagogique il n'y a pas mieux » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

Si les guides de sylviculture sont un outil utile, ils ne sont en revanche pas suffisants. Les techniciens expérimentés de Palomito s'accordent pour souligner le rôle de l'expérience et du ressenti dans le travail d'élaboration des consignes :

*« Il y a les guides de sylviculture. (...) Oui, je les regarde, mais après il y a l'expérience, mais l'expérience peut aussi être traîtresse. (...) Après, une fois que tu as les guides, tu regardes un peu comment sont tes forêts, après il y a un peu un feeling » (Entretien TFT Joseph, le 13 novembre 2018)*

L'expérience et le ressenti permettent d'adapter les préconisations au contexte local :

*« Oui, tu peux le suivre, mais en ayant aussi...moi je le suis mais en ayant...c'est un peu du feeling, tu fais ça un peu finement on va dire. Tu n'arrives pas dans le truc en disant : « la norme c'est 1 000 tiges, je compte et il me faut 1 000 tiges ». En fait, des fois tu adaptes, là je peux taper plus fort parce que je sais que c'est une bonne station, ça a bien réagi, les arbres sont bien comme ça. Ou alors s'ils sont déjà trop étriqués, on va y aller plus mollo. Je pense qu'il faut que tu arrives à appréhender, soit tu y arrives, soit tu n'y arrives pas » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

Ils peuvent d'ailleurs se suffire à eux seuls pour concevoir des consignes :

*« On travaille quand même avec du vivant, les arbres c'est du vivant. (...) Pour moi, il faut de la théorie et du concret. (...) mais après, tout ce que tu peux apprendre sur le terrain je pense que c'est du plus quoi. La théorie, il en faut, il faut de la connaissance, mais pour quelqu'un qui arrive à bien saisir les trucs et qui a une bonne vision de la forêt, qui a de l'expérience, il pourrait se passer des guides » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

Si les guides de sylviculture apparaissent acceptés, les techniciens expérimentés de Palomito leur reconnaissent toutefois deux principales limites. La première correspond à la fluctuation des normes sylvicoles :

*« Parce qu'en plus c'est en perpétuelle évolution, ça. Là, dans les années 2010, quelque chose comme ça, ils nous ont sorti le guide chânaie continentale. (...) Et là, ils sont en train de le réécrire. Donc tu vois, c'est en perpétuel changement » (Entretien TFT Lionel, le 22 novembre 2018)*

La seconde se rapporte aux explications présentées qui ne sont pas toujours claires et accessibles :

*« C'est vrai que parfois dans les guides, tu as toute une partie théorique, on se demande d'où ça sort. C'est parfois très compliqué. C'est parfois même impossible à mettre en place sur le terrain parce que... » (Entretien TFT Lionel, le 22 novembre 2018)*

Les guides de sylviculture ne constituent donc pas un cadre de référence unanimement partagé pour élaborer des consignes de martelage. S'ils sont présentés par les techniciens forestiers moins expérimentés comme des outils utiles d'apprentissage et d'aide au diagnostic, ils sont jugés instables, inadaptés au contexte local, confusionnant et essentiellement théorique par une partie des techniciens expérimentés. L'instabilité perçue des prescriptions sylvicoles s'explique par l'évolution des connaissances scientifiques et du savoir-faire des experts de l'ONF. Elle est donc nécessaire voire essentielle pour assurer une gestion durable dans un contexte de fortes pressions anthropiques. Les techniciens « réfractaires » ne restent pas pour autant complètement retranchés sur leurs positions. Ils reconnaissent qu'une démonstration empirique des prescriptions et de leurs résultats peut contribuer à faire évoluer leur vision et leur approche à l'exemple des propos de Nadia « moi je suis comme Saint-Thomas » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018) ou comme l'illustre les échanges suivants :

*« NC : Oui, d'autant plus que toi, tu t'appuies sur ce que tu vois.*

*TFT Lucien : Voilà.*

*NC : Tu vois ce qui marche. Si demain, on te montre quelque chose de différent et qui fonctionne, là, tu réfléchis.*

*TFT Lucien : Oui » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

La démonstration empirique est d'ailleurs présentée comme la méthode la plus appropriée pour faire comprendre et accepter un message :

*« TFT Charles : Parce que pour moi c'est un bon moyen de comprendre et d'accepter les choses, les emmener voir ce qu'on a fait, ce qui a marché, et derrière ça au final ce que ça peut donner. Tu vois, organiser des tournées avec les communes et leur dire : « voilà là on a fait ça, on a fait ça, on a fait ça, c'est ce que je vous propose à vous et voilà ce que ça donne ». Et les mecs voient ça et disent : « ah, finalement c'est pas mal ». Parce que tu as beau leur expliquer sur un coin de table, et tant qu'ils n'ont pas l'appréhension visuelle de ce que ça peut donner sur le terrain...*

*NC : Du coup, toi aussi tu fonctionnes pareil.*

*TFT Charles : Ah oui. Mais je le fais parce que je sais que ça m'aide, alors je me dis que pour les autres ça doit aussi les aider. (...) Je dis qu'il faut nous accompagner pour ça, parce que nous derrière il faut aussi qu'on puisse aller l'expliquer en commune. Si je ne suis pas convaincu moi, comment tu veux que j'aille voir le maire en lui disant : « si, si, c'est bon, ça marche ! » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

Le RUT dispose alors de deux voire trois leviers pour faire comprendre et accepter les guides de sylviculture. Le premier est de mobiliser le référent sylvicole de l'UT ou l'animateur sylvicole de l'agence territoriale pour organiser des formations techniques (théorie et visite de terrain). Le référent sylvicole de l'UT de Farmington, adjoint au RUT, reconnaît toutefois ne pas avoir suffisamment de

temps pour « faire du management technique » ou « des journées de management technique ». Son rôle consiste principalement à accompagner les techniciens moins expérimentés en martelage :

*« Donc, bon, on est une UT où il y a une grosse grosse activité, donc normalement, je devrais faire du management technique, des journées de management technique assez régulièrement sur ce qui nous pose problème, dans les martelages, dans les travaux sylvicoles. Je le fais, mais on a un petit peu de mal à trouver du temps, donc j'ai surtout un rôle... un rôle... Par rapport à ça, ce management-là, c'est plutôt... je le fais plutôt lors des martelages. (...) C'est pour ça que je me mets souvent au milieu des virées. Donc là, Joffrey, je suis son moniteur, en plus, en complément. (...) Donc souvent, quand je suis avec Joffrey, je me mets à côté. Ou alors, dans des peuplements spécifiques comme ça, ben, je me mets entre les jeunes ou ceux qui ont le plus de difficultés à le faire pour pouvoir expliquer et puis passer le message de ce qu'on veut faire » (Entretien TFT Oscar, le 11 octobre 2018)*

Pour Red Neck, l'intervention du référent sylvicole de l'UT ou des « meilleurs sylviculteurs du monde » n'est pas suffisante pour faire évoluer la vision des techniciens forestiers réfractaires aux guides de sylviculture :

*« Mais à partir du moment où vous avez des gens qui ne sont pas réceptifs... D'accord ? Vous pouvez faire venir les meilleurs sylviculteurs du monde qui vont expliquer par a + b, qui vont vous emmener sur le terrain, qui vont vous montrer... Si vous avez des gens qui sont obtus, vous pouvez tout leur expliquer, mais le lendemain, vous les emmenez en martelage et la seule chose qu'ils ont retenue, c'est ce qu'ils ont dans leur tête et leur vision des choses (...). Qu'il est supposé transmettre, sauf que quand vous êtes face à des gens qui ne sont pas réceptifs et qui refusent des guides techniques ou de... l'intervention de qui que ce soit, que ça soit Oscar qui a de l'expérience ou un guide technique ou un spécialiste national... Ces gens-là, ils ne sont pas réceptifs du tout, si vous voulez » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

Le référent sylvicole de Farmington, bon connaisseur de l'équipe, explique les raisons de ce blocage. Il invite à distinguer le message et la manière de le transmettre. Un message peut être entendu même si les premières réactions sont négatives. La manière de transmettre le message est cependant essentielle pour permettre la réception du message lui-même. Le RUT ne peut être entendu si la transmission du message passe par une remise en cause des anciennes manières de faire :

*« On a des gros tempéraments sur l'UT. Il y en a qui te diront : « Mmmmm ». Ils te diront : « Non, machin », et qui le feront derrière. On l'a déjà vu régulièrement. (...) Ça dépend aussi qui dit quoi et comment on le dit. (...) Ben si vous ne vous entendez pas avec quelqu'un et que cette personne-là vous explique comment faire, même s'il vous montre quelque chose de juste... (...) ça ne passera pas. Quand on explique les nouvelles méthodes de travail, faut pas dire : « Avant, ce que vous faisiez, ce n'était pas bon ». (...) Le point de départ, ce n'est pas ça. (...) Il faut dire : « Voilà, on a eu des résultats avec ça, par contre, maintenant, c'est un petit peu plus compliqué. On a de nouvelles contraintes qu'on avait pas à l'époque et ce qu'on propose pour pouvoir passer l'obstacle, c'est ça, ça et ça. » A partir du moment où on s'y*

*prend comme ça, normalement, ça passe. (...) Ben moi, c'est comme ça que je fais, parce que, on le voit...  
Moi, je suis arrivé il y a 20 ans » (Entretien TFT Oscar, le 11 octobre 2018)*

Pour faire comprendre et accepter les guides de sylviculture, il apparaît donc nécessaire de i) mobiliser l'animateur sylvicole de l'agence territoriale ou de décharger le référent sylvicole de l'UT pour lui permettre d'exercer ses missions d'accompagnement technique ; de ii) ne pas remettre en cause les règles et méthodes de gestion passées.

Le deuxième levier consiste pour le RUT à organiser des sorties techniques, en collaboration éventuelle avec les services fonctionnels de l'agence territoriale. Deux types de sortie peuvent être distingués. Le premier est la visite d'une ou de plusieurs parcelles sur lesquelles des procédés ou des techniques ont été expérimenté(e)s en réponse à des problématiques locales et spécifiques. La sortie technique de l'UT de Palomito organisée le 6 novembre 2018 peut être citée à titre d'exemple. Les techniciens forestiers se sont retrouvés à l'issue de la réunion de l'Unité Territoriale sur une parcelle pour constater la présence de semis viables de chênes après des travaux de broyage sur une parcelle en difficulté de régénération. Cette sortie ne visait pas à sensibiliser les techniciens aux guides de sylviculture mais à échanger sur l'intérêt d'une méthode (le broyage à plein) en termes d'efficacité et de coûts (notes de terrain, le 6 novembre 2018).

*« C'est là où j'essaie – et ce n'est pas simple – de faire des tournées techniques comme nous l'avons fait l'autre jour après la réunion d'UT pour, justement, confronter un peu les idées. (...) Quand on a discuté des travaux, les travaux ont été faits. On nous a présenté le résultat, pourquoi cela a été mis en œuvre et on a la discussion autour de cela. Le but est que chacun réfléchisse à ce qu'il doit prendre en compte pour faire ses choix. C'est ça. L'idée de ces tournées-là, c'est : quels éléments ont fait que ces choix ont été pris ? C'est d'écouter aussi les idées des autres, mais qu'au moins, on essaie d'avoir les mêmes pratiques dans nos choix » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

La démarche a été appréciée et est souhaitée par les techniciens forestiers :

*« Mais en tout cas, garder aussi un créneau pour parler de technique, pour aller voir des choses qui marchent ou qui n'ont pas marché. Ce qu'on a fait l'autre fois chez Charles c'était bien. On n'y est pas passé longtemps, mais c'était très intéressant » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

Elle peut être utilisée comme support pour faire comprendre et accepter de nouvelles prescriptions sylvicoles. Le second type de sortie consiste à analyser et à discuter les avantages et les inconvénients de chantiers réalisés par des entrepreneurs de travaux forestiers (ETF) ou par les ouvriers forestiers de l'ONF. Les journées « Parlons chantier » organisées par le service travaux et développement de

l'agence territoriale (Réunion du CODIR du 19 novembre 2018) sont des exemples qui peuvent être développés et élargis à d'autres problématiques que celles des travaux.

Le troisième levier qui peut être envisagé par le RUT est de recourir directement au service formation de l'ONF pour organiser des sessions « guides de sylviculture » conjuguant présentation théorique et démonstration empirique.

Le troisième et dernier outil de gestion qui structure la phase de préparation des consignes de martelage est la fiche de préparation au martelage. Ce document utilisé dans toutes les situations observées synthétise les caractéristiques de la parcelle et les consignes du chef de triage. Il s'organise plus précisément autour de cinq items :

1. Description de la parcelle ;
2. Historique ;
3. Contraintes et enjeux ;
4. Prescriptions de l'aménagement ;
5. Consignes du chef de triage.

Selon MacClure, cette fiche consignes proposée par l'agence territoriale présente deux avantages. Elle permet d'abord de reprendre toutes les questions que les techniciens forestiers doivent se poser avant, pendant et après le martelage. Elle constitue ensuite un outil utile pour formaliser et transmettre des consignes de façon complète et organisée :

*« C'est une fiche qui a été créée, qui reprend tous les éléments et toutes les questions qu'on doit se poser avant, pendant le martelage, par rapport aussi à l'exploitation. Donc, s'il y a des cloisonnements d'exploitation parce que derrière c'est ce qu'on va demander dans la fiche de vente si il y a des cloisonnements d'exploitation, est-ce qu'il y a un cours d'eau à franchir... Systématiquement toutes les questions qu'il faut qu'on se pose, au moins c'est vu dans cette fiche-là. Normalement, on évite d'oublier quelque chose. Si tu pars d'une feuille vierge, tu vas décrire ton peuplement, tu vas y mettre des éléments mais tu vas peut-être oublier des choses. Alors que là on est parti plutôt de l'inverse avec la fiche au maximum, et on efface ou on raye les éléments. (...) Ce n'est pas un modèle national. Pour te dire effectivement, je suis passé dans des endroits où, comme vient de le dire Charles, en martelage tu arrives, les collègues te disent : « la parcelle, pour le martelage c'est comme d'hab' ». Et toi, tu viens d'arriver sur le poste, tu ne connais pas le « comme d'hab' », tu te grattes la tête et tu leur dis : « en fait, c'est quoi comme peuplement ? – C'est à peu près ça. – Oui, mais on fait quoi ? Quel est le prélèvement ? ». Et des fois, tu t'aperçois qu'il y a des gens qui ont peut-être une très bonne connaissance technique mais qui ne savent pas forcément la transmettre et donner des consignes » (Entretien RUT MacClure, le 18 octobre 2018)*

Ces consignes transmises oralement par le chef de triage visent à préparer les marteleurs aux possibilités et contraintes de l'action mais également à orienter le marquage selon la direction qu'il aura fixée. Les responsabilités du RUT consistent alors à s'assurer préalablement que la fiche consignes de préparation au martelage répond aux prescriptions énoncées dans l'aménagement forestier.

Les effets des frontières physiques sur la préparation des consignes de martelage et le rôle du RUT peuvent être résumés comme suit :

**Tableau 39. Les effets des frontières physiques sur la préparation des consignes de martelage**

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
<b>Matérialité écologique</b>	Matières Processus écologiques	Régulation interne	Renseigner sur l'état du peuplement	
<b>Aménagement forestier</b>	Analyses et synthèses Objectifs principaux Programme d'actions	Régulation interne	Déterminer ce qu'il est souhaitable de faire	Initier la démarche de révision Identifier des solutions temporaires Expliquer
		Différenciation	Suivre ou ne pas suivre l'aménagement forestier	
<b>Guides de sylviculture</b>	Caractéristiques des essences Itinéraires sylvicoles	Régulation interne	Accompagner le diagnostic Préconiser ce qu'il faut faire	Faire intervenir le référent ou animateur sylvicole Organiser des sorties techniques Solliciter le service formation de l'ONF Ne pas remettre en cause les anciennes méthodes
		Différenciation	Suivre ou ne pas suivre les guides	
<b>Fiche consignes</b>	Caractéristiques de la parcelle Consignes	Régulation interne	Préparer et orienter le marquage	Veiller au respect des aménagements forestiers

#### 1.2.4 Frontières temporelles : sommier de la forêt et aménagement forestier

Les frontières temporelles interviennent dans le travail d'élaboration des consignes à travers principalement deux outils: le sommier de la forêt et l'aménagement forestier. Le sommier de la forêt d'abord est une sorte de carnet de bord tenu par le chef de triage dans lequel sont consignés tous les événements marquants et les interventions réalisées dans une forêt, parcelle par parcelle : origine, plantation, travaux, coupes, tempête, sécheresse, incendie, etc. Il comporte deux principaux volets : un sommier des coupes (qu'est-ce qui a été coupé ?) ; un sommier des travaux (qu'est-ce qui a été investi ?) :

*« Quand tu as des travaux, tu notes, quand tu as des coupes tu les notes, les volumes prélevés. S'il y a un phénomène exceptionnel comme la tempête en 1999, tu le notes dedans, une sécheresse. Quand tu fais*

*une plantation, tu notes le taux...en fait c'est comme un livre de bord d'un bateau, c'est la même chose mais pour la forêt » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018).*

*« Nous dès qu'on a un truc, un évènement qui intervient sur la forêt, que ce soit une coupe, des travaux, on le renseigne avec la date, la nature de l'intervention, le prix si on l'a et l'entreprise : si c'est l'ONF, si c'est une entreprise extérieure ou l'employé de commune. Tout ce qu'il se passe dans la forêt, on l'inscrit. (...) Ils sont toujours à proximité des techniciens...pour pouvoir les consulter assez rapidement, les remplir aussi » (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

Le sommier renferme finalement l'histoire de la forêt ou la mémoire des actions passées sur plusieurs générations :

*« Le sommier de la forêt, on le garde aussi écrit, il y a des sommiers de forêts qui ont un siècle, tu as vraiment l'histoire de la forêt. L'ancien et le moderne se rejoignent » (Entretien TFT Joseph, le 13 novembre 2018)*

*« Et puis, c'est... Si on ne le fait pas, c'est un peu... Ben c'est oublier un peu la mémoire de tout ce que les forestiers ont fait avant, c'est se foutre un peu... enfin, pas se foutre de ce qui a été fait, mais... (...) C'est garder une trace, en fait, de ce que, vraiment, eux ont fait, comment ils l'ont fait et, enfin, je trouve que c'est important quand même. C'est quand même plusieurs générations de forestiers qui sont passées avant nous, qui ont appliqué une certaine façon de travailler donc... » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)*

*«C'est quand même des choses vachement importantes, parce que le forestier s'en va, le sommier et la forêt restent. Le jour où tu pars avec tes connaissances de la forêt, s'il n'y a pas quelque chose noté quelque part, tu ne sais pas ce qui a été fait dans la parcelle, tu ne sais pas quel volume ils ont coupé, tu ne sais pas quelle année ils ont fait la coupe, c'est toute la vie de la forêt qui est concentrée dans le sommier » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

Voici à titre d'exemple quelques extraits du sommier de la forêt communale de Balmorra. Le premier extrait est un récapitulatif des coupes réalisées sur la parcelle 13 classée dans le groupe de régénération (objectif de renouvellement du peuplement) (Figure 13).



Figure 13. Extrait d'un sommier des coupes réalisées dans une parcelle en régénération (d'après document interne ONF, sommier de la forêt communale de Balmorra)

VOLUMES MARQUES DANS LA PARCELLE : 13

Surface : 4,69 ha

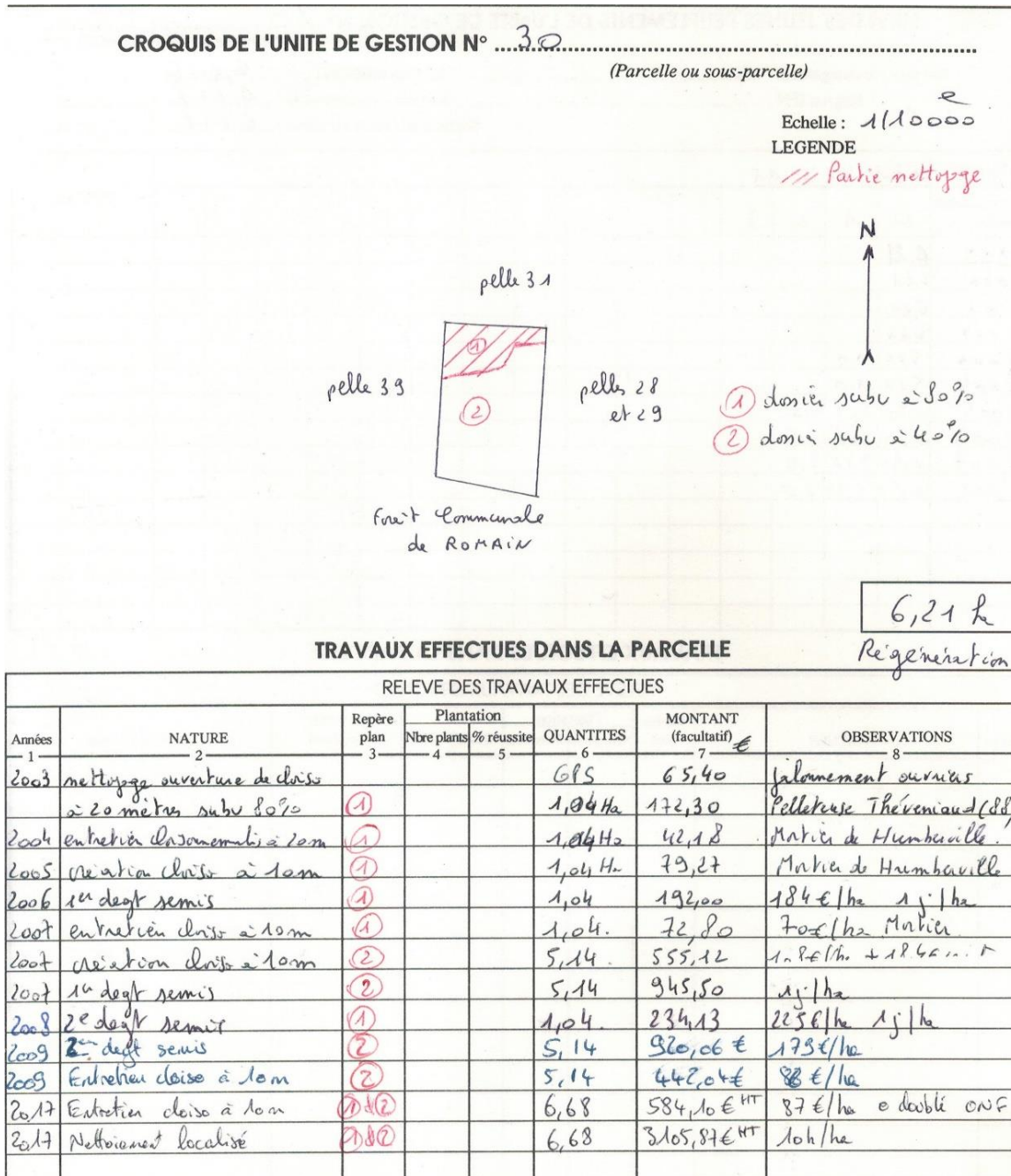
Classement : Régénération

VOLUME B.M.	VOLUME G.B.	VOLUME AM.	VOLUME TOTAL	Nb à l'HECTARE	VOLUME à l'HECTARE	VOLUME PRÉSU RÉALISABLE par une ROTATION							
RELEVÉ DU VOLUME ANNUEL DES PRODUITS MARTELES													
ANNÉES	chêne		Hêtre		feuillus divers		Autres		H	T	Total		OBSERVATIONS
	Nb	Volume	Nb	Volume	Nb	Volume	Nb	Volume	Nb	Volume	Nb	Volume	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1998	32	17			17	4	211	50	13	164	260	248	Ensemencement
1999	8	11									8	11	Amel
1999									4			4	P.A
2001	15	10			2	1	20	10			37	21	P.A
2003			1	3	1						2	4	PAE
2004									39			39	P.A
2004									14			14	PAE
2006	9	12									9	12	Seco
2007					3	4			1		3	5	P.A
2008	22	25			1	3	191	51	34		214	116	Seco
2009							6	4	1		6	5	Amel
2013	67	68	3	7	18 27	16 21 F.P FRE	296	110	114		411	339	Définitive

Observations	
Ensemencement	Coupes d'ensemencement. Retirer les arbres pour créer les conditions favorables (lumière) à la régénération naturelle des quelques arbres conservés comme semenciers
Amel	Coupes d'amélioration
P.A	Produits Accidentels. Bois récoltés suite à un évènement ayant affecté leur santé ou leur qualité technologique
PAE	Produits Accidentels Exceptionnels. Bois récoltés suite à un évènement exceptionnel (tempête, incendie, etc.)
SECO	Coupes secondaires. Elles suivent les coupes d'ensemencement et visent à éclairer progressivement les semis qui se sont naturellement installés ou qui ont été plantés
Définitive	Coupes définitives. Retirer les derniers semenciers dont la régénération est considérée comme acquise

Le deuxième extrait est un suivi des travaux réalisés sur la parcelle 30 également classée dans le groupe de régénération.

**Figure 14. Extrait suivi des travaux sur une parcelle en régénération (d'après document interne ONF, sommier de la forêt communale de Balmorra)**



**RELEVÉ DES TRAVAUX EFFECTUES**

Années	Nature	Repère plan	Plantation		Quantités	Montant (facultatif) €	Observations
			Nbre plants	% réussite			
2003	Nettoyage ouverture de cloisonnement à 20 mètres subvention 80%	1			GPS 1,04	65,40 172,30	Jalonnement ouvriers Pelleteuse T.
2004	Entretien cloisonnement à 20m	1			1,04	42,18	Mortier de H.
2005	Création cloisonnement à 10m	1			1,04	79,27	Mortier de H.
2006	1 <sup>er</sup> dégagement de semis	1			1,04	192,00	184€/hectare ; 1journée/hectare
2007	Entretien cloisonnement à 10m	1			1,04	72,80	70€/hectare Mortier
2007	Création cloisonnement à 10m	2			5,14	555,12	108€ + (illisible)
2007	1 <sup>er</sup> dégagement de semis	2			5,14	945,5	1 journée/hectare
2008	2 <sup>ème</sup> dégagement de semis	1			1,04	234,13	225€/hectare ; 1journée/hectare
2009	2 <sup>ème</sup> dégagement de semis	2			5,14	920,06	179€/hectare
2009	Entretien cloisonnement à 10m	2			5,14	442,04	88€/hectare
2017	Entretien cloisonnement à 10m	1&2			6,68	584,10 HT	87€/hectare doublé ONF
2017	Nettoisement localisé	1&2			6,68	3105,87 HT	10h/hectare

Le troisième extrait est un état récapitulatif des recettes (coupes) et des dépenses (travaux) réalisées sur la période 2007-2011 dans la forêt communale de Balmorra (Figure 15).



Figure 15. Extrait état récapitulatif des recettes et des dépenses sur la période 2007-2011 (d'après document interne ONF, sommier de la forêt communale de Balmorra)

RECETTES ET DEPENSES								
RECETTES		DEPENSES						
		DEPENSES TRAVAUX				DEPENSES AUTRES FRAIS		
		ENTRETIEN COURANT et RENOUELEMENT		TRAVAUX NEUFS				
Nature 1	Montant 2	Nature 3	Montant 4	Nature 5	Montant 6	Nature 7	Montant 8	
EXERCICE 2007	Bois vendus sur pied	13022,00	Peuplements	1535,01	Reboisement	4399,57	Impôts fonciers	
	Bois vendus façonnés	5110,20	Infrastructure		Equipement			
	Bois délivrés	2271,41	Tourisme		Tourisme			
	Chasse - Pêche	3502,67	Chasse - Pêche		Chasse - Pêche			
	Concessions		Frais d'exploitation en régie	1831,47	autres	1190,00	Frais de garderie	2635,00
							Honoraires	180,00
			Total Dépenses Entretien	3366,48	Total Dépenses Travaux neufs	5589,57	Total autres frais	2815,00
<b>TOTAL</b>	<b>23806,28</b>	<b>TOTAL Dépenses (col 4 + 6 + 8)</b>		<b>11771,05</b>		(Frais de personnel exclus)		
EXERCICE 2008	Bois vendus sur pied	1218,07	Peuplements		Reboisement	4263,32	Impôts fonciers	
	Bois vendus façonnés	14633,26	Infrastructure		Equipement			
	Bois délivrés	2821,00	Tourisme		Tourisme			
	Chasse - Pêche	3502,67	Chasse - Pêche		Chasse - Pêche			
	Concessions		Frais d'exploitation en régie	2668,80			Frais de garderie	2144,28
			autres	822,03			Honoraires	
			Total Dépenses Entretien	3490,83	Total Dépenses Travaux neufs	4263,32	Total autres frais	2144,28
<b>TOTAL</b>	<b>22175,00</b>	<b>TOTAL Dépenses (col 4 + 6 + 8)</b>		<b>9898,43</b>		(Frais de personnel exclus)		
EXERCICE 2009	Bois vendus sur pied	4938,35	Peuplements	171,48 TTC	Reboisement	2818,12 TTC	Impôts fonciers	
	Bois vendus façonnés	8240,79	Infrastructure		Equipement			
	Bois délivrés	3487,00	Tourisme		Tourisme			
	Chasse - Pêche	5800,00	Chasse - Pêche		Chasse - Pêche			
	Concessions		Frais d'exploitation en régie	2286 TTC	Total non affecté	986,70 TTC	Frais de garderie	2695,94 TTC
			Autres	237,71 TTC			Honoraires	794,14 TTC
			Total Dépenses Entretien	2695,19	Total Dépenses Travaux neufs	3804,82	Total autres frais	3490,08
<b>TOTAL</b>	<b>22466,14</b>	<b>TOTAL Dépenses (col 4 + 6 + 8)</b>		<b>9990,09</b>		(Frais de personnel exclus)		
EXERCICE 2010	Bois vendus sur pied	4453,00	Peuplements	18,87 TTC	Reboisement		Impôts fonciers	
	Bois vendus façonnés	2121,20	Infrastructure		Equipement			
	Bois délivrés	2991,00	Tourisme		Tourisme			
	Chasse - Pêche	5945,00	Chasse - Pêche		Chasse - Pêche			
	Concessions		Frais d'exploitation en régie	1043,12			Frais de garderie	1136,05
			Dépenses Entretien	1061,99	Total Dépenses Travaux neufs		Honoraires	
			Total Dépenses Entretien	1061,99	Total Dépenses Travaux neufs		Total autres frais	1136,05
<b>TOTAL</b>	<b>15510,20</b>	<b>TOTAL Dépenses (col 4 + 6 + 8)</b>		<b>2798,04</b>		(Frais de personnel exclus)		
EXERCICE 2011	Bois vendus sur pied	4978,57	Peuplements		Reboisement	554,99	Impôts fonciers	
	Bois vendus façonnés		Infrastructure		Equipement			
	Bois délivrés	3596,00	Tourisme		Tourisme			
	Chasse - Pêche	5945,00	Chasse - Pêche		Chasse - Pêche			
	Concessions		Frais d'exploitation en régie			299,00	Frais de garderie	1762,83
		170,64	Autres	107,26			Honoraires	454,48
			Total Dépenses Entretien	107,26	Total Dépenses Travaux neufs	853,99	Total autres frais	2217,31
<b>TOTAL</b>	<b>14690,21</b>	<b>TOTAL Dépenses (col 4 + 6 + 8)</b>		<b>3178,56</b>		(Frais de personnel exclus)		

Le quatrième et dernier extrait recense les phénomènes intéressant la vie de la forêt communale de Balmorra (Figure 16).

**Figure 16. Extrait phénomènes intéressant la vie de la forêt (d'après document interne ONF, sommier de la forêt communale de Balmorra)**

PHENOMENES INTERESSANT LA VIE DE LA FORET	
1988	Très beaux Hêtres (50% de tranche) lors de la vente des parcelles n° 25/26/1 <sup>ère</sup> série
1990	Des gros frênes - 25% de noir et pas creux dans le bas des parcelles 27/28/1 <sup>ère</sup> série à la vente
1992	Faînée et glandée moyenne
1994	Glandée moyenne
1995	Gelées tardives à la mi-Mai -7° à -10°C (20% de plantations Hêtre alt) faînée abondante
1999	Glandée moyenne
1999	26 Décembre : tempête : vents soufflants à + de 150km/h des dégâts très importants : la tempête du siècle ≈ 145 millions de m <sup>3</sup> à terre en France
2001	6 juillet : tempête où ≈ 4000 m <sup>3</sup> localement.
2007	Forte glandée.
2016	Forte faînée

1988	Très beaux hêtres (50% de tranche) lors de la vente des parcelles n°25-26/1 <sup>ère</sup> série à la vente
1990	Des gros frênes -25% de noir et pas creux dans le bas des parcelles 27/28/1 <sup>ère</sup> série à la vente
1992	Faînée et glandée moyenne
1994	Glandée moyenne
1995	Gelées tardives à la mi-mai -7 à -10 *C (20% de plantations hêtres illisible) Faînée abondante
1999	Glandée moyenne
1999	26 décembre : tempête : vents soufflants à + de 150km/h des dégâts très importants : la tempête du siècle environ 145 millions de m3 à terre en France
2001	6 juillet : tempête environ 4000 m3 localement
2007	Forte glandée
2016	Forte faînée

Le sommier de la forêt est présenté par les techniciens forestiers comme un outil nécessaire voire primordial pour comprendre l'état actuel de la forêt (pourquoi en sommes-nous là ?) et mieux concevoir les actions à venir :

*« Mais tu sais, des fois, pour te souvenir, tu te dis : « Ah oui, tiens, j'ai fait des travaux dans cette parcelle là... Et puis, merde ! C'était en quelle année ? » Donc, ben, tu vas rechercher là-dedans et puis tu vois : « Ah ben oui, j'ai fait un dégagement (...) » ou « Ah ben oui, au contraire, ça n'a pas réagi ». Et donc c'est là que tu te dis : « Attends, est-ce que ma technique, elle a été bonne ? Est-ce que ça a été judicieux de faire... de passer ? Est-ce que le travail a été bien fait ? » (...). Peut-être que le dégagement a été trop intensif. Ou pas assez. Tu vois ? Donc c'est ça aussi que ça permet de voir. (...) C'est un répertoire des actions passées, mais qui conditionne aussi ton travail pour l'avenir » (Entretien TFT Lucien, le 28 octobre 2018)*

*« Donc, le sommier, c'est tout ton historique de ta forêt. Et c'est très important en forêt d'avoir les historiques. (...) Eh bien oui, parce que sinon, tu ne sais pas pourquoi tu en es là, et tu ne sais pas ce qui s'est passé pour que tu en sois là. Comment tu veux défaire une situation si tu ne sais pas comment on a été amené à la créer? (...) C'est primordial. Non, ce n'est pas important, c'est primordial. Parce que ne pas savoir ce que tu vas faire, ce n'est pas grave, tu peux y réfléchir. Mais ne pas savoir ce qui a été fait, tu ne peux pas l'inventer. Le problème, il est là : ne pas avoir de mémoire en forêt sur des écosystèmes qui tournent à deux siècles, voire plus, c'est un drame » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

Le sommier est également un document de référence pour le renouvellement de l'aménagement forestier. Il permet de tirer les enseignements de la gestion passée pour les appliquer à la gestion future:

*« Tu ne peux pas refaire un aménagement si tu ne sais pas ce qui s'est passé avant. C'est pour ça que je te dis que pour moi, le sommier est plus important que l'aménagement, parce que quelque part, l'aménagement découle du sommier. Parce que si tu ne sais pas ce que tu as fait pendant les vingt années d'avant, comment tu calcules ta production dans une parcelle ? (...) Voilà mais moi, je ne sais pas travailler sur des bases qui ne sont pas propres. Je vois mal comment on peut construire une maison sur des sables mouvants » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

*« Nous, on est chargé de les tenir à jour et de les transmettre s'il y a besoin à l'aménagiste. Quand on refait un aménagement, on utilise ces sommiers-là. (...) C'est le suivi de... (...)... de la vie de la forêt » (Entretien TFT Berthod, le 25 octobre 2018)*



Les techniciens forestiers ne disposent cependant pas tous du même niveau d'information pour comprendre et concevoir. Les sommiers de la forêt ne sont d'abord pas tenus systématiquement à jour:

*« Par contre, si le gars n'a jamais rempli ou il l'a laissé pendant trois ans, "Ben là on a fait des travaux mais je n'ai pas eu le temps", pareil ça c'est un prétexte que je n'arrive pas à comprendre. Mais : « je n'ai pas le temps de faire ci, je n'ai pas le temps de faire ça », parce que tu l'entends encore régulièrement...toi tu arrives, tu découvres des trucs, tu te poses des questions, pourquoi c'est comme ça et il n'y a rien de mentionné, qu'est-ce qu'ils ont fait avant, tu ne comprends pas tout. En dix ans de temps, la forêt évolue, il suffit que le gars parte, qu'il n'ait pas noté, ou parfois il y a une période d'intérim où les mecs, c'est un peu plus light, tu fais un peu moins attention par rapport à ce que tu aurais fait si c'était tes communes à toi on va dire, là tu perds des informations assez importantes » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

*« Ben en fait, le sommier coupes n'est pas à jour. Le sommier travaux est à jour, mais pas le sommier coupes. (...) Travaux, c'est très bien, mais coupes, j'ai trois-quatre ans, seulement. En arrière. (...) Voilà, c'est-à-dire qu'ici, qu'est-ce qui s'est passé avant ? Qu'est-ce qui a été coupé ? Je ne sais pas. Je ne sais pas quand c'est passé la dernière fois en coupe, ici. D'après l'ancien aménagement, c'est passé en telle année, mais je ne suis pas sûre, parce qu'on peut reporter, la commune peut supprimer, la commune peut refuser... Enfin, il y a tellement de... » (Entretien TFT Noémi, le 15 novembre 2018)*

Si les sommiers ne sont pas ou peu renseignés, c'est notamment parce que l'intérêt de consigner par écrit des informations disponibles informatiquement n'est pas toujours perçu :

*« Parce que je ne remplis pas trop mes sommiers. (...) Ouais. Ben... pffff ! En fait, mon prédécesseur ne les remplissait pas trop. (...) Donc, j'ai un peu suivi, et puis celui d'avant moi... enfin, d'avant mon prédécesseur, il faisait déjà un peu comme moi aussi. (...) Donc j'ai un peu suivi leur méthode, et puis, personnellement, à l'heure de l'informatique... (...) Je trouve qu'à l'heure de l'informatique et où on fait un programme de travaux en forêt à partir d'un programme informatique, donc tout est tracé en informatique, je trouve que c'est complètement con d'aller encore remplir un registre papier à la main » (Entretien TFT Lucien, le 28 octobre 2018)*

*« Mais il y a des choses... Bon, maintenant, on ne devrait plus faire de sommier volume. Maintenant, tout est informatisé. En un clic, ils peuvent savoir tout ce qui a été prélevé depuis x années... Mais bon ça, c'est encore des aberrations de l'ONF, quoi, de faire un suivi papier des volumes. (...) Après, c'est pareil. Pour le suivi des travaux ou de la chasse... (...) Le suivi papier, c'est plus nécessaire » (Entretien TFT Berthod, le 25 octobre 2018)*

Les requêtes informatiques pour consulter les données du sommier sont cependant nombreuses et fastidieuses. Aucune application ou programme ne permet aujourd'hui encore de consulter en quelques clics la totalité du document. Les archives consultables sont en outre principalement récentes (notes de terrain, RUT Agnès, le 6 juillet 2020). La retranscription écrite permet donc aux techniciens de rassembler toutes les informations qui leur sont nécessaires dans un seul et même document par ailleurs accessible facilement. A l'heure de l'informatique, cet état des choses actuel peut susciter une certaine incompréhension :

*« Je ne suis pas avant-gardiste mais à l'époque où on est, utiliser encore du papier, écrire à la main, mettre ça dans des classeurs, dans des archives, dans les armoires, je me dis qu'il y a quand même des outils informatiques et je pense qu'on pourrait avoir des logiciels informatisés où on pourrait tout noter et... » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

En d'autres cas, les sommiers de la forêt sont inexistantes ou égarés au fil des restructurations et de la rotation du personnel :

*« Dans ma précédente UT, je n'avais pas de sommiers, il n'y avait pas d'archives non plus, donc c'était assez compliqué à comprendre une parcelle sans avoir l'historique. À se dire : « qu'est-ce qui s'est passé sur cette parcelle ? Au niveau des travaux, mais aussi au niveau des coupes, au niveau même des tempêtes ». (...) l'évolution des coûts, ce qui a été fait, quelle surface a été travaillée aussi, par exemple, si la parcelle a été faite en intégralité, ou alors des petits bouts, qu'est-ce qu'ils ont voulu faire. (...) Ça permet d'expliquer pourquoi la parcelle est dans cet état, bien avancé, ou mal avancé, ou en situation d'échec. C'est un peu la seule chose qui reste sur le triage, comme on dit, il y a pas mal de turnover dans la fonction publique sur le triage. Là, en six ans, ils ont vu cinq techniciens différents » (Entretien TFT Erika, le 13 novembre 2018)*

*« Il a mal été renseigné. Sur des peuplements qui ont 30 ou 40 ans, on a très souvent de la perte au niveau des archives. Ça dépend des gens en poste, s'il y a beaucoup de turn-over aussi, logé, non logé. Quand c'est un poste logé, les archives ne bougent pas. Si vous avez un poste logé, vous retrouvez les archives d'il y a 40 ans dans le grenier ou dans le bureau alors que si c'est un poste non logé, les archives se sont baladées au fil des restructurations. Elles ont basculé d'un secteur à un autre. Donc, du coup, tout ça favorise la perte d'informations au fil des années » (Entretien TFT Maurice, le 8 novembre 2018)*

Le sommier de la forêt est donc reconnu comme un outil essentiel pour élaborer des consignes de martelage. Les actions consignées permettent à la fois de comprendre l'état actuel de la forêt et de mieux concevoir les actions futures. Les techniciens forestiers ne disposent cependant pas d'un même niveau d'information selon les forêts placées sous leur responsabilité. Les sommiers ne sont pas systématiquement tenus à jour ou disponibles parce que déplacés et perdus. Le RUT doit alors assumer



une double responsabilité. Il lui incombe d'abord de montrer l'intérêt de disposer, à portée de main, d'un seul document rassemblant toutes les informations nécessaires à la bonne conduite du peuplement. Si l'intérêt de ces données manuscrites n'est pas perçu, le sommier sera traité par-dessus la jambe (notes de terrain, Philémon, le 6 juillet 2020). Cela implique de pointer les limites actuelles de l'outil informatique à l'usage du terrain. Si le sommier est indisponible ou inexistant, il revient au RUT de requérir la reconstitution papier de tout ou partie du document à l'aide des différentes requêtes informatiques.

L'aménagement forestier ensuite est présenté comme un outil complémentaire au sommier de la forêt. En conjuguant une analyse du passé avec un état des lieux de la situation actuelle, il prévoit et planifie l'avenir :

« Tirant les leçons du passé, envisageant les changements possibles dans le futur, l'aménagement forestier s'efforce d'orienter l'évolution de la forêt de façon qu'elle réponde toujours mieux aux multiples aspirations des hommes et que toutes ses ressources soient préservées » (Dubourdieu, 1997)

Le programme d'actions qui en découle définit les interventions souhaitables sur une durée allant de 10 à 25 ans. Néanmoins, l'aménagiste n'est pas en mesure d'anticiper précisément toutes les évolutions que peuvent subir un massif forestier :

*« Ça évolue au cours des peuplements. Mais c'est sûr qu'après, prévoir sur un aménagement, sur 20 ans, quand t'as que des passages à 6 ans et un à 8 (...). Après voilà, la forêt, ce n'est pas un jardin non plus. C'est assez gros, c'est dans le temps, on ne peut pas tout prévoir non plus. Faut savoir s'adapter aussi » (Entretien TFT Axel, le 11 octobre 2018)*

*« Quand tu fais un aménagement pour 15 ans, l'aménagiste va avoir du mal à se projeter dans 10 ans. S'il voit des parcelles de petits bois, dans 10 ans, lesquelles il faut inscrire ? (...) Pour des petits bois, dans 10 ans, il va se tromper même s'il est bon, s'il fait bien son travail. Tu ne peux pas anticiper aussi précisément que ça » (Entretien TFT Babette, le 8 novembre 2018)*

L'aménagiste ne peut également prévoir les besoins de trésorerie notamment des communes propriétaires :

*« On a le cas de B., l'église est classée et aujourd'hui elle est fortement endommagée par le temps, il va sûrement y avoir de gros investissements dans le prochain mandat. L'aménagement est en cours de révision, le maire a demandé, si c'était possible, de faire une récolte exceptionnelle pour avoir un financement pour pouvoir faire les travaux de l'église. (...) Ça veut dire qu'on pourra faire une coupe peut-être sur quasiment l'ensemble de la forêt, et aller récolter que les arbres de très haute valeur, pour*

*avoir un lot qui sera pour payer les frais de la restauration de l'église » (Entretien RUT MacClure, le 18 octobre 2018)*

L'aménagement forestier est donc plutôt un cadre général qui fixe « un ordre d'idées théorique » (Entretien TFT Berthod et TFT Lucien, le 25 octobre 2018) des actions à accomplir sur une période donnée. Il n'a pas vocation à être suivi à la lettre :

*« Le plan d'aménagement, il va donner des consignes globales, mais pas des consignes précises parcelle par parcelle. Après, c'est à toi d'affiner. Le plan d'aménagement va dégrossir. Là, on a des vieux bois. On va faire un groupe de régénération. Tu vois ? Ça, c'est le plan d'aménagement. Ça a été calé à l'aménagement. Ça c'est le groupe d'amélioration, mais après, il ne va pas te dire parcelle par parcelle ce qu'il faut faire sauf si vraiment il y a des trucs » (Entretien TFT Babette, le 8 novembre 2018)*

*« Ça doit nous donner un cadre général, le plan d'aménagement, sur une gestion et sur l'aménagement de notre territoire. Mais en aucun cas il faut non plus les suivre stricto sensu » (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

Les techniciens forestiers disposent d'une marge de manœuvre suffisamment large pour adapter ou modifier les prescriptions aux besoins et à la réalité du terrain :

*« C'est ça. En fait, l'aménagement est un guide, une référence, mais même dans son principe on peut, non pas y déroger, mais faire des sortes d'entorses. Par exemple, rien qu'avec le tableau de coupe périodique, là où on va référencer toutes les parcelles, les rotations, etc., on a une manœuvre à plus au moins cinq ans. C'est-à-dire que sur une coupe qui est programmée en 2019, on peut décider de l'avancer en 2014 jusqu'en 2023, 2024. Par exemple, un événement climatique qui arrive, là les scolytes, j'ai une commune qui a décidé de reporter ses parcelles. J'ai donc deux parcelles qui auront un décalage d'un an, une autre parcelle qui a un décalage de deux ou trois ans. Après, il n'y a rien de dérangeant, au niveau de la sylviculture des fois on n'est pas à un an près, au niveau des améliorations voilà » (Entretien TFT Erika, le 13 novembre 2018)*

*« Après, il y a toujours possibilité de modifier tout ce qui a été fixé. On peut modifier quelque chose hein, de toute façon. Même si c'est figé, que ce soit avec le propriétaire ou soit avec la hiérarchie, il y a possibilité de modifier les choses » (Entretien TFT Dominique, le 18 octobre 2018)*

Cette souplesse ou latitude dans l'application des règles explique, au moins en partie, la légitimité conférée à l'aménagement forestier comme cadre de référence des pratiques de gestion (notes de terrain, Michèle, le 1 octobre 2018). Si l'adaptation des prescriptions à la réalité du terrain et aux besoins des propriétaires est souhaitable sinon nécessaire, il appartient au RUT de s'assurer que les

marges de manœuvre que s'accordent les techniciens forestiers s'inscrivent dans le cadre fixé par l'aménagement forestier.

Les effets des frontières temporelles sur la préparation des consignes de martelage et le rôle du RUT peuvent être résumés comme suit :

**Tableau 40. Les effets des frontières temporelles sur la préparation des consignes de martelage**

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
<b>Sommier de la forêt</b>	Origine	Régulation interne	Comprendre l'état actuel de la forêt	Expliquer l'intérêt d'un sommier papier Requérir la reconstitution d'un sommier papier
	Plantation Travaux & Coupes Evènements	Différenciation	Concevoir des actions adaptées Avoir un sommier complet ou ne pas avoir de sommier à jour ou disponible	
<b>Aménagement forestier</b>	Analyse du passé Etat présent Planification de l'avenir	Régulation interne	Adapter les prescriptions aux besoins et à la réalité du terrain	Veiller au respect du cadre fixé

En vue de faciliter la comparaison, les effets des frontières sur la préparation des consignes de martelage et le rôle du RUT sont récapitulés dans le tableau 41.

**Tableau 41. Les effets des frontières sur la préparation des consignes de martelage**

		Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
Frontières symboliques	Expérience Ressenti	Actions passées Sentiments subjectifs	Régulation interne	Comprendre instinctivement le système et proposer des solutions adaptées	Veiller au respect des aménagements forestiers	
			Différenciation	Avoir ou ne pas avoir le bon sens de terrain		
	Préférences individuelles	Essences Intensité des prélèvements	Différenciation	Conserver certaines essences Définir l'intensité des prélèvements		
Frontières sociales	Autorité de coordination du chef de triage	Fixer le cadre de travail	Régulation interne	Orienter les pratiques Ne pas remettre en question les consignes	Vérifier le respect des aménagements forestiers	
Frontières physiques	Matérialité écologique	Matières Processus écologiques	Régulation interne	Renseigner sur l'état du peuplement		
	Aménagement forestier	Analyses et synthèses Objectifs principaux Programme d'actions	Régulation interne	Déterminer ce qu'il est souhaitable de faire	Initier la démarche de révision	
			Différenciation	Suivre ou ne pas suivre l'aménagement forestier	Identifier des solutions temporaires Expliquer	
	Guides de sylviculture	Caractéristiques des essences Itinéraires sylvicoles	Régulation interne	Accompagner le diagnostic Préconiser ce qu'il faut faire	Faire intervenir le référent ou animateur sylvicole Organiser des sorties techniques	
Différenciation			Suivre ou ne pas suivre les guides	Ne pas remettre en cause les anciennes méthodes Solliciter le service formation de l'ONF		
Fiche consignes	Caractéristiques de la parcelle Consignes	Régulation interne	Préparer et orienter le marquage	Veiller au respect des aménagements forestiers		
Frontières temporelles	Sommier de la forêt	Origine Plantation Travaux & Coupes Evènements	Régulation interne	Comprendre l'état actuel de la forêt Concevoir des actions adaptées	Expliquer l'intérêt d'un sommier papier	
			Différenciation	Avoir un sommier complet ou ne pas avoir de sommier à jour ou disponible	Requérir la reconstitution d'un sommier papier	
	Aménagement forestier	Analyse du passé Etat présent Planification de l'avenir	Régulation interne	Adapter les prescriptions aux besoins et à la réalité du terrain	Veiller au respect du cadre fixé	

### **1.3 Les effets des frontières sur la mise en œuvre des consignes de martelage**

Une fois les consignes distribuées, les marteleurs se répartissent dans les couloirs de la parcelle (cloisonnements) pour procéder à la désignation des arbres. Ils se déplacent en virée pour constater et ajuster leur marquage à celui des voisins de gauche et de droite. Les pratiques de marquage s'organisent autour d'un ensemble étroitement imbriqué de frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles qui produisent des effets différents selon le « profil » des marteleurs.

#### *1.3.1 Frontières symboliques : visions de la gestion forestière et préférences individuelles*

Les concepts, les croyances ou encore les opinions qui interviennent dans la mise en œuvre des consignes s'expriment à travers la vision de la forêt et de la gestion mais également dans les préférences individuelles.

La vision de la forêt et de la gestion est constituée d'un ensemble cohérent d'éléments cognitifs symboliques construits au cours de la socialisation culturelle, de la formation et de l'expérience. Les référents culturels d'abord sont le produit d'un héritable multiple et variée (culture familiale, culture régionale, etc.). Ils définissent un ensemble de valeurs, d'idéaux et de croyances qui constituent autant de repères pour l'action :

*« C'est lié, pour certains d'entre eux, à des centres d'intérêt, à des convictions personnelles, à une vision idéalisée de la forêt qui vient de leur enfance, peut-être à des figures familiales ou parentales qui étaient forestiers et qui ont transmis une vision idéalisée. Je pense que c'est un florilège de beaucoup d'héritages irrationnels, humains, et pas d'éléments factuels » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

MacClure distingue à cet égard deux profils types. Le premier est « les chatouilleurs de grenouilles et les masseurs de crapauds ». Il est principalement observé chez les nouvelles générations. La forêt est perçue comme une réserve de biodiversité et la gestion ne poursuit d'autres fins que celles de protéger les espèces et de conserver les habitats. Le second profil est celui des « ruraux bûcherons ». La forêt représente prioritairement une source de matière première et la gestion consiste à exploiter pour la valoriser :

*« Je vais être un peu extrême dans ma façon de le dire, mais il y en a qui sont venus à l'ONF pour les petits oiseaux et les grenouilles. Couper un arbre, c'est presque cruel. (...) Je pense que, déjà, un, c'est dans leur culture. Dans les forestiers au sein de l'équipe, (...) Il y a une vraie connaissance de la matière bois et de l'utilisation que l'on en a par les techniciens au sein de l'équipe, ce qui fait que c'est dans leur culture quasiment d'exploiter la forêt. On a peut-être une jeune génération dans les jeunes-là qui arrivent. Je te parlais de chatouilleurs de grenouilles et de masseurs de crapauds. Ceux-là, ce n'est pas forcément dans leur culture. Dans l'équipe, je n'ai quasiment que des ruraux qui sont nés presque avec une tronçonneuse dans les mains. J'en connais – et quelque part, j'en fais un peu partie – qui ne sont pas complètement des citadins, mais la forêt, c'était pour aller s'y balader avec papa et maman le week-end.*

*Donc, pas du tout la même vision de la forêt. Je pense donc qu'en termes de générations, il y a des choses qui changent – le regard des générations a changé –, mais aussi le regard des forestiers en fonction de là où ils se trouvent » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

*« Ils n'ont pas dans leur culture – je pense – l'exploitation du bois. Ils ne savent donc pas que c'est franchement un vrai outil de gestion déjà. Le fait d'exploiter, c'est continuer à faire grandir quelque part la forêt ou au moins certains arbres. Du coup, ils sont plutôt dans une notion de forêt avec une cloche dessus et ça vit tout seul » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

La formation ensuite fournit des concepts, des méthodes et des outils d'analyse qui sont utilisés comme clefs de lecture et guide de gestion. Ces savoirs ne sont pas figés. Ils évoluent et se reconstruisent au gré notamment de la progression des connaissances en matière de comportement des espèces (autécologie) et de sylviculture. Les références acquises par les techniciens récemment sortis de l'école (5 ans) et celles des plus anciens ne sont donc pas identiques. Elles se traduisent en pratique par des manières de faire différentes. Les premiers appliquent les méthodes les plus récentes tandis que les seconds privilégient les solutions expérimentées avec succès sur le terrain :

*« Tout le monde a entendu les mêmes consignes et après, on connaît tous le filtre de la communication et de savoir que ben tout le monde n'entend pas la même chose, surtout entre les jeunes qui sont sortis de l'école il y a 5 ans et qui ont été formés avec les dernières évolutions et les dernières connaissances en termes de sylviculture, et les plus anciens qui vont partir à la retraite qui, eux, ont été formés avec les guides de sylviculture, le précis de sylviculture de Lanier, des années 80, où les choses étaient très arrêtées. Le travail du sous-étage, ça ne se faisait pas. Les traitements irréguliers, c'était banni. On ne parlait que de la futaie régulière. Et donc, ben, voilà, chacun reçoit les mêmes consignes de martelage avec sa subjectivité et après, dans la virée, on le voit, ça se traduit différemment » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

*« Oui, parce qu'en fait, en fonction des générations, ben on a appris des choses différentes. (...) Ben un jeune à qui on apprend tout de suite la nouvelle méthode..... ben lui, il y a pas de problème. On lui explique comment ça fonctionne et il le digère tout de suite. (...) Tandis qu'un ancien, qui a fait tourner des peuplements d'une certaine manière, qui a vu le résultat, qui en est convaincu, qu'a réussi à le renouveler, c'est difficile » (Entretien TFT Oscar, le 11 octobre 2018)*

La sélection des arbres est enfin fonction des clefs d'interprétation et des règles générales d'action construites avec l'expérience :

*« Il peut y avoir l'agent qui a ses méthodes depuis très longtemps et qui (...), en fait, par rapport aux consignes qu'on lui donne, va interpréter vraiment à sa manière et à sa façon de faire qu'il a depuis très longtemps et peut-être marteler un peu différemment » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)*

*« Et puis après en fonction de ce que tu as vécu avant, de...Ce n'est pas... Ton passé compte dans ta façon de travailler » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

L'expérience conduit à porter un autre regard sur la gestion et les consignes de martelage en particulier. Elle autorise une prise de distance et une « réflexion plus aboutie » contrairement aux techniciens moins expérimentés qui n'ont d'autres choix que de se référer aux instructions du chef de triage :

*« C'est sûr que quelqu'un qui vient juste de rentrer à l'ONF et qui sort d'école, il n'a pas cette pratique, voilà. Donc c'est sûr qu'au départ, il va vraiment appliquer quasiment à 100 % les directives. Puis après, c'est au fur et à mesure qu'il va peut-être évoluer un petit peu... » (Entretien TFT Dominique, le 18 octobre 2018)*

« NC : Et comment t'expliques ces différences ?

MacClure: Par la culture propre à chacun.

NC : C'est-à-dire ?

MacClure: Leurs propres expériences. (...) Dans la gestion et dans les compétences qu'ils ont acquises.

NC: (...) Par exemple, un jeune inexpérimenté, il va gérer comment ?

MacClure: Lui, il va plutôt reprendre les bases, c'est-à-dire, c'est quoi l'objectif, quelle est la densité ? Et là, il va se poser la question duquel il enlève. Et quelque part, lui, il va faire un choix, parce qu'il sait qu'il faut qu'il en enlève un. Il va peut-être voir la qualité, mais son choix ne sera pas aussi abouti dans la réflexion que celui qui est expérimenté. Mais il fera le choix quand même.

NC : Pourtant, il se pose des questions, mais l'expérimenté, il se posera aussi des questions.

MacClure: Il se posera aussi des questions, mais les réponses, il les trouvera par rapport à son expérience, par rapport à ce qu'il a lui envie de faire de la forêt. (...)

NC : Contrairement au jeune qui vient d'arriver, qui ne saura pas trop et qui n'aura pas cette vision-là ?

MacClure: Il va avoir la vision uniquement des consignes données en martelage, quasiment. Donc lui, il va se référer uniquement aux consignes de martelage. « C'était quoi la consigne ? J'ai trois arbres, ils sont trop proches, j'en ai un beau, j'en ai deux moches, dans les deux moches, il faut que j'en enlève un. Je vais en enlever un ». Donc presque il va faire plouf plouf et il ne fera pas d'erreur » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)

Ces repères issus de l'expérience peuvent toutefois être bousculés par les mesures d'adaptation souhaitées pour répondre à l'accroissement biologique annuel des peuplements forestiers. Ces mesures énoncées dans une note interne en date de 1996 (Note de service ONF n°96-G-697, le 11 janvier 1996) préconisaient une gestion plus active des peuplements, c'est-à-dire, une intensification des prélèvements. Cette note n'a pas été suivie d'effets immédiats :

« La note de 1996 était trop avant-gardiste, et l'idée d'augmentation de la productivité des forêts pas encore acceptées (bien que les premiers résultats soient vieux d'une bonne dizaine d'année). Elle n'a donc pas été suivie d'autres effets qu'une levée de bouclier » (Courriel de Michèle, le 23 avril 2020)

Pour Red Neck, le tournant a été pris en 2002. Le garde forestier qui conserve et surveille devient un agent patrimonial puis un technicien forestier territorial (2013) qui prélève et éclaire pour approvisionner la filière :

*« ... Il y en a eu une petite en 86, mais la première véritable réforme : 2002. Donc c'est des gens qui sont rentrés à l'époque de l'ONF où on était gardes. Et si vous voulez, ce n'est pas anodin, le nom. On était même « conservateurs des eaux et forêts », c'est-à-dire que le principe de la gestion conservateur-garde, on était là pour surveiller un patrimoine, surtout pas y toucher. Et donc c'est sûr que, par rapport à ce qu'on fait aujourd'hui, une sylviculture dynamique, des prélèvements, etc., eh bien eux, dans leur tête, par rapport aux pratiques qu'ils ont connues, oui, on prélève plus en forêt » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

*« Mais parce qu'on a des forestiers qui ont été aussi recrutés à une époque dans un esprit de conservation des forêts. Le mot de « conservateur des forêts », c'étaient des termes de forestiers de l'époque. Les premiers forestiers, c'était des conservateurs. Dans leur esprit, ce n'était pas des gens qui exploitaient. Donc, on a peut-être une génération de forestiers qui s'est transmise (on a des jeunes aussi qui sont dans cette logique-là) de mettre quasiment une cloche sur la forêt, on l'exploite à minima, mais elle n'est pas là pour fournir une industrie derrière. Aujourd'hui si » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

*« L'ONF a beaucoup changé depuis 1964, (...) Les changements ont été énormes. Nous, on s'en rend pas compte parce qu'on les a pas connus, mais... voilà. (...) Mais c'est sûr que celui qui a connu l'avant et l'après, c'est complètement différent. (...) des bois hyper capitalisés, ils ne prélevaient pas beaucoup. (...) C'est sûr qu'on coupe beaucoup plus qu'avant dans ces forêts » (Entretien TFT Axel, le 11 octobre 2018)*

Ces nouvelles règles de gestion peuvent créer une dissonance cognitive et nourrir l'impression de prélever plus qu'il ne faut :

*« Du coup, quand vous dites à un forestier de terrain qui voit depuis 30 ans des forêts très serrées et sombres et quand on régénère une surface, c'était une grande surface et pas un truc diffus comme on veut le faire maintenant, concrètement, vous lui dites qu'il faut taper plus, parce qu'il faut réduire le capital pour avoir une forêt plus claire. Il y a donc eu des mélanges d'interprétation et pendant ces 15 dernières années, au niveau du terrain, les forestiers perçoivent qu'on leur demande de décapitaliser la forêt. (...) ils ne se sont pas appropriés ces nouvelles règles et méthodes » (Entretien RUT Franck, le 11 août 2017)*



Cette impression est d'autant plus forte que des doutes subsistent quant à l'exactitude des estimations réalisées par l'Inventaire Forestier National. Sont évoqués des erreurs de calcul et des résultats biaisés par un changement de méthode statistique :

*« Il s'agit vraiment de produire du bois parce que les chiffres de l'Inventaire Forestier National disent que la forêt française pousse. Sauf que nous savons que les chiffres ne sont pas tous bons. Il y a eu des erreurs de calcul à l'IFN, et des estimations sont fausses. Nous mettons en place des systèmes pour calculer l'accroissement dans lequel, sur le terrain et par comparaison, nous ne retrouvons pas toujours les accroissements annoncés par l'IFN. Voilà ce qui nous gêne : la fiabilité de la base de réflexion n'est pas très bonne » (Entretien RUT Richard, le 17 août 2017)*

*« Il est polémique à l'origine. Ça date des premières études de l'IFN qui avait changé son mode de statistiques et c'est l'IFN, à ce moment-là, qui avait annoncé les volumes phénoménaux restant à mobiliser en forêt et... (...) A l'époque, j'étais au CTP (Comité Technique Paritaire) central. J'ai siégé pour les syndicats au CTP central. Ça avait été très polémique dans le sens où même au niveau scientifique, la démarche a été faussée par le changement de méthode statistique et par la suite, il avait été reconnu que les volumes annoncés avaient été surévalués par l'IFN. (...) Et donc il a été reconnu que les volumes avaient été surévalués, mais nos objectifs ont été maintenus. Donc c'est pour ça que les gens n'ont pas très bien compris, quoi » (Entretien RUT Octave, le 18 août 2017)*

Un ancien membre du conseil scientifique de l'IFN confirme l'existence d'un biais dans la formule de calcul et les variables utilisées pour évaluer l'accroissement en volume de la forêt française. Ce biais a été mis en évidence avec le changement de méthode statistique. Il n'est donc pas lié à la méthode elle-même. Des solutions ont ensuite été proposées et de nouveaux chiffres ont été publiés en 2011 :

« En gros, le problème de l'existence d'un biais possible/probable (mais de sens inconnu) dans l'estimation IFN de la production est connu depuis fort longtemps, car la formule de calcul et les mesures employées pour le calcul de l'accroissement en volume posait des problèmes identifiés d'un point de vue théorique dès l'origine. Le changement de méthode en 2005, avec en particulier l'établissement de nouveaux tarifs de cubage<sup>49</sup> à partir de l'automne 2006, a accéléré la mise en évidence de l'existence d'un biais (certain à partir de 2007). Mais ce biais était déjà soupçonné avant. Un point important, le biais lui-même n'a rien à voir avec le changement de méthode. Il est dû à la formule de calcul du volume et aux variables utilisées dans cette formule. En 2009, l'IFN n'a, pour la première fois de son existence, pas publié de chiffres d'accroissement en volume, une fois ce biais identifié. Le problème a été étudié plus

---

<sup>49</sup> Le cubage consiste à évaluer le volume des bois sur pied ou abattus en vue de leur commercialisation

en détail par l'IFN et présenté au conseil scientifique (CS) à l'automne 2009. Dès 2010, l'IFN a proposé des solutions, validées par le CS en 2010 et 2011. Et je crois que les nouveaux chiffres de production ont été publiés à partir de 2011 » (Courriel d'un ancien membre du conseil scientifique de l'IFN, le 2 décembre 2017)

Les prévisions de l'IFN sont également décriées pour leur approche macroscopique ou mathématique déconnectée de la réalité du terrain :

*« Après, dans le volet « mobiliser plus », ça s'appuie, à mon avis, sur une vision un peu macroscopique à l'échelle nationale, de se dire : « La forêt pousse de X millions de mètres cubes par an, et on en récolte, en forêt publique, que X milliers de mètres cubes, donc il y a un différentiel entre ce qu'on produit et ce qu'on récolte, donc il faut récolter plus. » (...) C'est une vision un petit peu simpliste de la chose » (Entretien RUT Nathanaël, le 21 juillet 2017)*

*« Vous avez chaque année tant et tant de milliers de mètres cubes à récolter, (...) ils déclinent dans les DT les augmentations et puis, l'UT, il augmente au niveau des agences. C'est mathématique. C'est de la mathématique totalement déconnectée de la réalité du terrain » (Entretien RUT Jacques-Henri, le 3 août 2018)*

Les contradictions perçues entre les attentes et les repères issus de l'expérience peuvent conduire les techniciens forestiers à développer des stratégies d'adaptation, c'est-à-dire, désigner moins que ce qui est attendu :

*« (...) au début des années 2000, pour moi il y a eu un gros basculement. Et là, depuis deux ou trois ans je trouve qu'on tapait fort, (...) Ça a duré deux ou trois ans, et puis après nous, au niveau du terrain, on s'est rendu compte qu'il y avait un truc qui clochait un peu. Au niveau des aménagements aussi, raccourcir les rotations de coupes, tout ça. Quand tu raccourcis des rotations, ça veut dire que tu passes plus souvent dans la forêt. C'est les aménagistes qui ont été formés pour ça, mais après nous, au niveau du terrain, c'est nous qui avons quand même la main. J'ai remarqué que je tape moins fort, comme les rotations sont plus courtes maintenant dans les peuplements, je tape moins fort de fait » (Entretien TFT Joseph, le 13 novembre 2018)*

Nonobstant, indépendamment de ces considérations politiques ou méthodologiques, les techniciens forestiers expérimentés reconnaissent leur tendance à marquer moins d'arbres avec le temps comparativement aux techniciens moins expérimentés :

*« Quand tu es plus jeune, tu marques plus, je l'ai souvent dit. (...) La forêt, on ne fait pas tout tout de suite, ça peut attendre un peu. Un jeune hésitera moins à enlever un arbre, peut-être, quelqu'un qui est plus jeune dans le métier l'enlèvera tout de suite. (...) Je sais que plus jeune je martelais plus fort, ça c'est sûr » (Entretien TFT Joseph, le 13 novembre 2018)*

*« Je pense que quand j'ai démarré, j'étais plus dynamique enfin...pas dynamique, mais je pense que je tapais plus fort que maintenant. Maintenant, effectivement, quand je vois un bel arbre, même si c'est un beau chêne de 80, même si parfois on pourrait le récolter, je me dis " Ah quand même, il est bien équilibré, bien droit, il est beau, il est bien dans son espace, dans son environnement, allez je vais le laisser un tour de plus". Et puis, je ne fais pas de choix, finalement. Mais ne rien faire, quelque part, ou le laisser debout, c'est déjà faire un choix » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

La vision de la forêt et de la gestion exerce donc une influence déterminante sur la forme et l'intensité du marquage. La forme d'abord est fonction du parcours d'apprentissage et de l'expérience vécue. Les techniciens formés aux dernières connaissances et méthodes sylvicoles interprètent et mettent en œuvre les consignes de martelage différemment de ceux expérimentés qui privilégient les solutions testées avec succès sur le terrain. L'intensité du marquage est quant à elle déterminée par les éléments cognitifs issus à la fois de la socialisation culturelle, de la formation et de l'expérience. Deux profils types ressortent des données recueillies : les conservateurs et les gestionnaires. Les conservateurs se rapportent aux jeunes générations adeptes des « crapauds et des grenouilles » et les anciens « briscards » profanes des nouvelles règles ou méthodes de gestion. Ils privilégient la fonction de protection des forêts et leur intensité de prélèvement est généralement faible. Les gestionnaires regroupent les « bons élèves » qui appliquent les instructions du chef de triage et les « vieux bûcherons » connaisseurs de la matière bois. La forêt remplit pour eux une fonction principale de production et le volume de bois prélevé est relativement plus important.

Le RUT dispose alors de deux voire trois leviers pour travailler sur ces frontières symboliques. Le premier est de recourir au référent sylvicole de l'UT ou à l'animateur sylvicole de l'agence territoriale pour expliquer les nouvelles méthodes sylvicoles et montrer les résultats obtenus sur des parcelles expérimentales. Le deuxième levier est d'organiser des sorties techniques pour examiner et discuter les résultats des mesures d'adaptation tournées vers une gestion plus active des peuplements. Ces journées ou demi-journées peuvent être organisées en collaboration avec le référent sylvicole de l'UT ou les services fonctionnels de l'agence territoriale. Un troisième levier peut consister à solliciter directement l'appui du service formation de l'ONF pour dispenser un enseignement technique appliqué.

Une autre ressource symbolique qui structure les pratiques de marquage se rapporte aux préférences individuelles. Elles s'expriment principalement en termes d'essences appréciées et déconsidérées. Une essence d'arbre déconsidérée aux yeux du marteleur est désignée à abattre au moindre défaut. Une

essence d'arbre perçue comme « noble » est en revanche travaillée pour être maintenue autant que faire se peut:

*« TFT Berthod : C'est en fonction des personnes. Je ne sais pas. Quelqu'un qui va bien aimer les pins sylvestres, eh ben il laissera... Il marquera moins de pins sylvestres, parce qu'il aime bien ça.*

*NC : Donc c'est en fonction de l'arbre qu'on préfère.*

*TFT Berthod : Oui. (...) Des affinités personnelles. Normalement, on ne doit pas en tenir compte, mais... (...) Voilà. Je veux dire, si je n'aime pas les pins sylvestres, un défaut, toc ! Je vais avoir tendance à le retirer. Si j'aime bien les pins sylvestres, un défaut, ah bah ça attendra la prochaine fois » (Entretien TFT Berthod, le 25 octobre 2018)*

*« Moi, je sais que je ne tape pas les chênes, ou pas assez. (...) il faut que je me force à taper plus de chênes. Je sais, c'est ma « mauvaise habitude ». (...) Je n'aime pas ça, le hêtre, ah mais clairement je le dis, je n'aime pas le cuber, je n'aime pas le faire pousser, je n'aime pas... J'aime bien le marteler, enfin j'aime bien le marteler...on lui tape la gueule en permanence, parce qu'il nous fait chier en permanence. Mais (...) dès que je suis en concurrence avec le chêne, enfin que j'ai quelque chose en concurrence avec le chêne, je vais taper le reste. Le chêne, on verra le coup d'après. On va déjà le sauver, et puis quand il sera sauvé, on verra pour l'améliorer » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

*« Et c'est vrai qu'on a nous le cas ici sur l'UT. Où par exemple sur le triage de Dominique, il n'y a quasiment plus de hêtres alors qu'il a les mêmes forêts que Charles, qui sont juste à côté, où tu as une plus grosse proportion de hêtres. Et là, c'est effectivement dû au forestier qui à un moment donné, a banni le hêtre de sa forêt, quasiment » (Entretien RUT MacClure, le 18 octobre 2018)*

Ces inclinations s'expliquent selon les enquêtés par le contexte géographique de socialisation, les expériences professionnelles passées hors ONF ainsi que par la qualité et la résilience de l'essence face au changement climatique :

*« Parce que... c'est culturel, ça dépend d'où tu viens aussi. Donc moi, je viens d'une région où le hêtre, il n'y en a pas » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

*« Parce que moi, je faisais pas mal de menuiserie avant de rentrer à l'ONF. Donc des meubles, des choses comme ça. Donc j'ai travaillé le hêtre et j'ai travaillé le chêne. (...) Donc je vois la différence de type de produit et de qualité entre les deux bois. Puis en plus avec le réchauffement climatique aujourd'hui, on se rend compte qu'on a plus de problèmes avec le hêtre. Donc c'est pour ça aussi que j'oriente plutôt vers du chêne » (Entretien TFT Dominique, le 18 octobre 2018)*

« Le chêne, c'est l'essence noble par excellence. C'est ce qu'il y a de mieux. Il résiste à tout, quasiment tout. (...) C'est un bois dur, c'est vraiment un bel arbre. C'est vraiment le bel arbre. Et le hêtre, c'est moins noble déjà comme arbre. (...) en termes de qualité » (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)

Dans ce contexte, il revient au RUT de s'assurer que les préférences individuelles ne prennent pas le pas sur les consignes de martelage en termes d'essences objectifs et d'essences à favoriser.

Les effets des frontières symboliques sur la mise en œuvre des consignes de martelage et le rôle du RUT peuvent être récapitulés comme suit :

**Tableau 42. Les effets des frontières symboliques sur la mise en œuvre des consignes de martelage**

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
Visions de la gestion forestière	Culture Formation Expérience	Régulation interne	Déterminer la forme et l'intensité du marquage	Faire intervenir le référent ou animateur sylvicole
		Différenciation	Conserver ou exploiter	Organiser des sorties techniques Solliciter le service formation de l'ONF
Préférences individuelles	Essences appréciées ou déconsidérées	Différenciation	Maintenir ou retirer des essences d'arbres	Veiller au respect des consignes

### 1.3.2 Frontières sociales : liens de confiance

Le martelage est le lieu privilégié d'expression des savoirs et savoir-faire des techniciens forestiers. Il incarne en quelque sorte l'acte technique par excellence. C'est par cet acte que le technicien répond aux besoins de la société et façonne la forêt de demain. Le martelage ne remplit pas seulement une fonction utilitaire. Il est également source d'identification et d'appartenance au groupe. Il est en d'autres termes au fondement de l'identité professionnelle.

« TFT Timotée : C'est la mission principale du métier, quand même.

NC : Oui, c'est ça. C'est le cœur de métier. C'est ce que j'ai cru comprendre.

TFT Axel : C'est de là que tout découle. Avant, ben il y a toute la préparation avec les descriptions de parcelles, et puis après, tout ce qui suit : l'exploitation, la commercialisation, le cubage.

TFT Timotée : C'est la base, quoi.

TFT Axel : C'est la base » (Entretien TFT Axel et TFT Timotée, le 11 octobre 2018)

Cette fonction identitaire apparaît plus clairement lorsque l'activité est perçue comme menacée :

« L'ONF veut déléguer le travail des agents aux ouvriers forestiers, qui n'ont pas de formation, a priori. Donc beaucoup de syndicats gueulent un peu parce qu'ils trouvent que finalement, on va donner du vrai travail de forestier à des ouvriers qui n'ont pas la formation, et finalement, ça les embête. C'est leur

*travail au jour le jour, ils n'ont aucune raison de se faire voler leur cœur de métier » (Entretien RUT Gabriel, le 28 juillet 2017)*

*« Alors mettre les TFT devant l'écran et mettre les bûcherons faire leur travail, je ne suis pas d'accord, moi. Ça me... Je trouve ça... C'est on est en train de bousiller ce métier-là » (Entretien RUT Jacques-Henri, le 3 août 2017)*

Le martelage est donc un important vecteur d'identité et de reconnaissance sociale. Il situe le technicien dans un groupe au sein duquel il se reconnaît et est reconnu. La maîtrise technique est le préalable et le fondement de cette reconnaissance. Elle relie les techniciens entre eux par une relation de confiance dans les actes de désignation. Cette confiance se traduit dans les faits par une exigence de non-contradiction, c'est-à-dire, le marquage d'un technicien forestier ne doit être ni contesté ni corrigé :

*« Il y avait une dame, elle était vachement à fond environnement et un coup, elle avait marqué un arbre bio, l'agence était sur son triage : « Non, ben ça va pas ». Il l'avait remis pour que... (...) Mais ça normalement tu ne le fais jamais, ça. (...) Si t'as... par exemple, Oscar qui prend la tige-là, que moi, je dis : « Non, je suis pas... ». Ben non, tu ne le fais pas normalement... Le gars a choisi la tige, il sait faire son boulot, tu lui fais confiance » (Entretien TFT Joffrey, le 11 octobre 2018)*

*« Le principe, c'est que chacun s'occupe de la virée et ne va pas commencer à regarder et à apporter des commentaires sur ce que fait le voisin et encore moins d'aller re-marquer derrière le voisin, derrière le passage du voisin, parce qu'on considère qu'il n'a pas bien interprété ou mis en application les consignes » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Cette règle tacite (notes de terrain, Yanny, le 10 mars 2020) n'est néanmoins pas toujours respectée par les techniciens expérimentés de Farmington qui corrigent les choix des techniciens moins expérimentés :

*« Vous avez des gens autour de la table – vous l'avez vu ce matin – qui considèrent, qui se croient certainement supérieurs ou je ne sais quoi, qui se permettent d'aller re-marquer derrière les uns et les autres ou qui m'ont demandé ouvertement en me disant : « Untel, j'ai déjà re-marqué plusieurs fois. Untel ou une telle n'applique pas ou fait exprès de ne pas appliquer mes consignes de martelage. Je ne veux donc plus marteler avec elle » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Les techniciens moins expérimentés insatisfaits des manières de faire de leurs aînés ont alors manifesté leur souhait de ne plus travailler avec. Red Neck a donc recomposé les équipes de martelage, regroupant « les planches pourries ensemble » de manière à protéger les plus jeunes de l'influence négative de quelques anciens :

« Quasiment la totalité de l'UT m'a demandé de ne plus les avoir en martelage ensemble, tant pour la manière dont elles martèlent, mais surtout pour les émotions négatives qu'elles apportent quand elles sont en martelage. Moi, je vais en tenir compte, parce qu'après, quand vous avez les jeunes qui arrivent dans votre bureau et qui pleurent, que ce soient des garçons ou des filles, on est dans le milieu professionnel. Moi, je dois protéger tout le monde. Je peux recevoir les gens qui sont responsables de ça, les recadrer une fois, deux fois, trois fois. Quand les gens sont incapables de comprendre, la solution qui reste à faire, c'est de prendre les gens qui sont capables de se supporter, c'est-à-dire les anciens, et de les mettre ensemble. Je sais que, d'un point de vue du fonctionnement, c'est catastrophique, et d'un point de vue managérial, mais aujourd'hui, je préfère mettre les vieux grincheux et – comme je les appelle et cela peut choquer – les planches pourries ensemble. Je les mets ensemble, mais au moins... Ils sont négatifs pour être négatifs, casser du sucre sur le dos, dénigrer les uns et les autres et surtout moi, mais tant pis. (...), mais au moins, pendant ce temps-là, les deux autres équipes de martelage respirent et les gens sont bien. (...) Quand je peux, j'essaie de changer de stratégie, c'est-à-dire que j'en ai deux qui sont particulièrement toxiques dans l'équipe. Je les isole, un au milieu des tout jeunes et une autre avec des tout jeunes. En fait, quand ils se retrouvent dans une dynamique uniquement avec des jeunes qui ont envie de rire, de parler et tout cela, finalement, on ne les entend plus. Il faut essayer de trouver l'équilibre. Ce n'est pas évident » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)

La constitution de sous-groupes plus ou moins cloisonnés entre eux est perçue par les plus anciens comme une tentative du RUT de diviser pour mieux asseoir son autorité :

« Il essaie de sectoriser géographiquement les gens et puis de diviser si tu veux. (...) Son but, c'est de diviser les gens, de façon à ce qu'il n'y ait pas d'unité et qu'on ne puisse pas le déstabiliser. Si tu n'as pas d'unité, il n'y pas de...si toutes les personnes sont divisées, il cherche à diviser pour mieux régner quoi » (Entretien TFT Lucien, le 27 novembre 2018)

La division de l'équipe en sous-groupes relativement fermés apparaît comme une solution de dernier recours. Avant d'en arriver là, il paraît souhaitable, managérialement parlant, de favoriser les interactions en fin de virée pour discuter le marquage réalisé par les uns et les autres.

**Tableau 43. Les effets des frontières sociales sur la mise en œuvre des consignes de martelage**

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
Liens de confiance	Reconnaissance des savoirs et du savoir-faire	Régulation interne	Ne pas contester ni corriger le marquage	Favoriser les interactions en fin de virée
		Différenciation	Respecter ou ne pas respecter le principe de non-contradiction	

### 1.3.3 Frontières physiques : matérialité écologique et outils de gestion

Le marquage des arbres se structure autour d'éléments matériels tangibles et de règles formelles de gestion que sont la matérialité écologique, les consignes de préparation au martelage, les directives réglementaires et le terminal de saisie (TDS). La matérialité écologique (Whiteman & Cooper, 2011) d'abord apporte des informations essentielles sur la structure du peuplement : comment se structure le peuplement ? Où sont les gros arbres de qualité ? Comment le peuplement se structure autour (notes de terrain, Yanny, le 10 mars 2020) ? C'est à partir de ces considérations somme toute partagées que le marteleur peut organiser son travail de marquage : qu'est-ce que je fais ?

*« Tu vois le gros là-bas qui a des branches déjà basses, mortes, il y a des défauts dans le bois, par contre un beau grand comme ça, tu vas te dire que c'est celui-là que tu veux favoriser. Tu regardes autour ce qui peut gêner, là on va enlever le hêtre là. Parce que déjà le hêtre, déjà d'une, ce n'est pas l'essence que l'on veut, en termes de qualité, il n'est pas beau du tout, et puis là il concurrence le houppier du chêne. En plus, le hêtre a un feuillage ombrageant, donc il va te faire crever des branches du chêne, donc tu vas perdre déjà du houppier de chêne. Les beaux chênes qu'on a gardés c'est aussi pour faire la structure du peuplement, le jour où tu le mettras en régénération » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

Ce « qu'est-ce que je fais » est fonction des frontières symboliques (visions de la gestion forestière et préférences individuelles) mais également des règles d'assemblages formelles comprises dans les consignes de préparation au martelage et les directives réglementaires. Les consignes du chef de triage indiquent de quelle façon il convient de procéder, précisant :

- Les essences objectifs et les essences à favoriser ;
- Les modalités de désignation (marquage en abandon ou en réserve);
- Le type de coupes (régénération, amélioration<sup>50</sup>, sanitaire);
- L'intensité du prélèvement (volume à récolter) ;
- Autres (ouverture des cloisonnements, préservation de la diversité, traitement du sous-étage<sup>51</sup>, etc.).

Ces consignes font nécessairement appel à une certaine « sensibilité » du marteleur, étant entendu que « la sylviculture, ce n'est pas une science exacte » :

*« C'est vraiment une approche sensible parce que c'est un matériel vivant, c'est normal qu'on ne soit pas tous du même avis » (Entretien TFT Joseph, le 13 novembre 2018)*

---

<sup>50</sup> Les coupes d'amélioration visent à éclaircir des peuplements trop denses et à travailler au profit des plus beaux arbres.

<sup>51</sup> Le sous-étage est un ensemble d'arbres, souvent d'une autre classe d'âge ou d'une autre essence qui l'étage dominant, formant une strate, nettement dominée, placée sous le couvert des étages dominants (CRPF Pays-de-la-Loire, CRPF Bretagne, Lexique des termes forestiers usuels [en ligne], p.10).



*« Et puis, après, il n'y a jamais qu'un seul choix du moment qu'il est justifié. (...) Le métier est un peu comme ça globalement. Il n'y a pas vraiment de ligne directe à suivre. C'est ça qui fait un peu la richesse de ce métier, chaque agent a une certaine souplesse dans sa façon de travailler et on peut adapter nos manières de faire. (...) Après, on peut avoir un peu de subjectivité, par exemple, sur un arbre qui est limite, comme ça, est-ce qu'on le récolte ? Est-ce qu'on le laisse ? » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)*

*« Oui, il y a les consignes. Voilà, ici, on dit : travailler un peu dans le charme, on y va modérément. Modérément, qu'est-ce que ça veut dire ? On va tous avoir des sensibilités particulières par rapport à ça. Et puis, il ne faut pas oublier, (...) celui qui tient le marteau au final, c'est l'agent, et si le gros chêne qu'on a prévu d'aller marquer dans l'aménagement, si l'agent n'a pas envie d'aller marteler, il n'ira pas le marteler. (...) C'est franchement à l'appréciation de chacun, je crois. Si on regarde l'expérience de chacun, on a tous une expérience différente et des sensibilités différentes » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

*« Sinon le travail de sélection...c'est là où la sensibilité de chacun va s'exprimer. On sait tous à quoi correspond la « belle tige ». Mais des fois, entre la belle, pas tout à fait belle et puis la moche, qui n'est pas si moche que ça, il y a quand même un écart » (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

Eustache, sylviculteur à l'école Agroparistech Nancy rappelle d'ailleurs à l'occasion de la journée martéloscope (Cf. Martéloscope de la forêt de Villars Santenoge) qu'un martelage « juste » n'existe pas. Des arbres peuvent jouer des rôles équivalents dans un même peuplement (producteur, protecteur, semencier, diversité, etc.). Plusieurs choix sont donc possibles :

*« Le but n'est pas d'avoir juste. C'est-à-dire que le martelage idéal et corrigé (...), il n'existe pas. Alors pourquoi il n'existe pas ? Parce que dans un martelage, vous avez des arbres qui ont des rôles équivalents dans le peuplement. (...) Après la question c'est est-ce qu'il faut en enlever un, deux, trois, etcetera au profit du même arbre (...) dans la vraie vie de marteleur, il n'y a pas de martelage unique dans une parcelle et une fois qu'on a fait passer à peu près 10 groupes dans une parcelle comme celle-ci, aucun arbre n'a été choisi par tout le monde. Même par des professionnels. Donc il n'y a pas forcément unicité. Par contre, il y a toujours des arbres qui sont choisis pour être favorisés. Ça ça reste une constante assez importante » (Eustache, Martéloscope du 11 avril 2017)*

Plusieurs choix techniques sont possibles pour répondre aux consignes de martelage :

*« Il n'y a pas un seul choix technique unique. C'est-à-dire qu'on peut marteler différemment la parcelle, avec un résultat qui est le même. (...) Par exemple, quand tu as un beau chêne et que tu en as deux de*

*chaque côté qui sont moches, et que dans les consignes, il ne faut pas forcément trop enlever, donc, tu ne vas pas enlever les deux, il faut que tu en enlèves un. Que tu fasses le choix de l'un ou de l'autre, ton objectif, tu favorises bien ton plus beau de tes chênes, et l'objectif, c'est bien d'en enlever un. Mais que tu choisisses l'un ou l'autre, c'est-à-dire que tu ne fasses pas le même martelage, ton objectif reste le même : tu as bien valorisé ton plus beau » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Pour Red Neck, les deux tiers des arbres marqués relèvent de l'évidence. La « sensibilité » du marteleur intervient seulement sur le tiers restant :

*« Vous savez, la gestion forestière, deux tiers des tiges, tout le monde les marque, même quelqu'un qui n'aurait pas une grande expérience, etc. Vous savez, quand nous avons des extérieurs qui viennent en martelage, je pense qu'au bout d'une virée, la personne, globalement, pour deux tiers des tiges, elle les marquerait. La technicité, la sensibilité, la finesse d'analyse, cela compte pour un tiers des tiges » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Cette « sensibilité » qui s'exprime à travers la vision de la forêt et de la gestion mais également des préférences individuelles (frontières symboliques) explique les différences dans les pratiques de martelage. Il y aurait finalement autant de pratiques que de marteleurs : « J'ai 15 techniciens aujourd'hui sur l'UT. Il n'y en a pas un qui exerce son métier de la même manière que son voisin, alors qu'à la base, c'est la même fiche métier qu'ils ont » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018). Cela étant, les consignes de martelage sont présentées par les techniciens forestiers comme globalement suivies et respectées :

*« On nous apprend la même chose mais on applique peut-être pas tous tout à fait pareil. Mais on applique quand même ce qu'il faut faire » (Entretien TFT Joffrey, le 11 octobre 2018)*

*« Et en général, tout le monde respecte les consignes de martelage. (...) Tout le monde ne voit pas vraiment la même chose non » (Entretien TFT Oscar, le 11 octobre 2018)*

*« En fait, il y a... les consignes qui sont données à la base... (...) 8 personnes qui martèlent, 8 martelages différents. (...) En fait, chacun a sa façon de penser en plus des consignes qui sont données. (...) On arrive quand même à l'équilibre » (Entretien TFT Timotée, le 11 octobre 2018)*

Les frontières symboliques ne sont pourtant pas neutres. Comme vu précédemment, elles agissent sur la forme et l'intensité du marquage. L'expérience du martéloscope apporte alors deux principaux enseignements. Il renseigne d'abord sur l'importance des interactions pour assurer un alignement des pratiques de marquage avec les consignes de martelage. Il constitue ensuite un levier qui peut être mobilisé par le RUT pour faire évoluer les pratiques de martelage dans la direction fixée. Aussi, en cas

de frontières symboliques bloquantes, le RUT dispose de deux moyens d'action : favoriser les interactions en martelage et recourir à un dispositif de formation tel que le martéloscope.

Les directives réglementaires qui sont « données dans à voir » dans les discours et les pratiques sont celles relatives au diamètre d'exploitabilité, c'est-à-dire, le diamètre optimal de commercialisation d'un arbre. Un diamètre objectif est préconisé pour les principales essences forestières du territoire métropolitain dans les directives nationales d'aménagement et de gestion (DNAG) pour les forêts domaniales et dans les orientations d'aménagement et de gestion (ONAG) pour les forêts des collectivités. Il est établi en fonction de :

- l'objectif déterminant de la forêt (production, protection, etc.) ;
- la qualité du peuplement ;
- le contexte et la qualité de la station ;
- la demande des industries de la filière bois.

Voici, à titre d'exemple, les diamètres d'exploitabilité préconisés pour les principales essences des forêts domaniales et communales à vocation de production :

**Tableau 44. Diamètres d'exploitabilité préconisés pour les principales essences (d'après DRAAF Grand Est, DNAG [en ligne], p.10 ; ONF, ONAG [en ligne], p.11)**

ESSENCE	Contexte stationnel	Diamètres d'exploitabilité optimaux		
		Peuplements d'excellente qualité (qualités A/B) et stations très bonnes*	Peuplements de qualité bonne à moyenne (qualité B/C) et/ou stations moyennes à bonnes*	Peuplements de qualité faible (qualité C/D) et/ou stations pauvres*
<b>Chêne sessile</b>	Plaines et collines	75 – 80 cm	<b>60 – 70 cm</b>	50 – 55 cm
<b>Chêne pédonculé</b>	Plaines et collines	70 – 80 cm	<b>60 – 65 cm</b>	50 – 55 cm
<b>Hêtre</b>	Plaines et collines	65 – 75 cm	<b>55 – 65 cm</b>	40 – 45 cm
<b>Sapin pectiné</b>	Montagnard	55 – 65 cm	<b>50 – 55 cm</b>	40 – 45 cm
<b>Epicéa commun</b>	Montagnard	60 – 70 cm	<b>50 – 55 cm</b>	40 – 45 cm
<b>Pin sylvestre**</b>	Plaines et collines	55 – 65 cm	<b>45 – 50 cm</b>	40 – 45 cm
<b>Douglas</b>	Plaines et collines	70 – 80 cm	<b>55 – 65 cm</b>	45 – 55 cm
<b>Pin Maritime</b>	Massif landais	40 cm	<b>40 cm</b>	30 – 35 cm
<b>Pin noir</b>	Préalpes du sud	-	<b>40 – 50 cm</b>	25 – 35 cm

\*Hors races de moyenne montagne vosgienne

Ces diamètres d'exploitabilité sont ensuite adaptés au niveau régional suivant les mêmes critères à travers deux documents-cadres, la directive régional d'aménagement (DRA) pour les forêts domaniales et le schéma régional d'aménagement (SRA) pour les forêts des collectivités. Ces diamètres qui cherchent à concilier enjeux économiques et contraintes naturelles ne correspondent pas

nécessairement au cycle de vie d'un arbre. Autrement dit, un arbre n'ayant pas atteint sa maturité biologique peut être récolté eu égard à sa valeur marchande jugée optimale. Adapter les pratiques de désignation aux contraintes du marché ou désigner des arbres en phase de croissance peut toutefois susciter une certaine désapprobation chez les techniciens forestiers :

*« Après, il y a des choses qui sont dérangeantes aussi. Par exemple, il faut se caler sur la production c'est-à-dire que c'est flagrant pour le résineux. Le sapin, ça peut pousser. S'ils sont bien en place, ça peut faire des gros sapins, diamètre 70-80. Là, on nous dit : « Non, ça ne sert à rien. Il faut les couper plus tôt à 50-60. » C'est là qu'ils valent le plus d'argent. C'est là qu'ils sont payés le plus cher sur le marché. Ça, ça veut dire que nous, on est en train de faire des forêts qui s'adaptent au marché parce que sur les bancs de scieries, il paraît que c'est plus rentable et plus facile de scier des bois de 50 à 60 que des diamètres 80. Du coup, on n'a plus de gros bois dans nos parcelles. Si on écoute bien ce qu'on nous dit de faire, tout ce qui est résineux, à partir de 60, on les martèle. C'est des arbres magnifiques qui sont en pleine santé. Ils ne sont pas du tout en train de crever. Ils ne sont pas du tout dépérissants. Tu peux aller largement plus loin. Ça, ça me dérange énormément. S'adapter au contexte commercial et économique du moment » (Entretien TFT Babette, le 8 novembre 2018)*

*« En fait, c'est qu'est-ce qu'on a comme définition : un arbre, est-ce que c'est un être vivant ou est-ce que c'est du bois ? C'est un peu ça la question. A l'ONF, maintenant, ça devient du bois, du matériau bois : scierie, monnaie et c'est tout. Pour moi, un arbre, c'est un être vivant. Donc, ça m'embête de couper des êtres vivants quand ils sont en pleine santé, en pleine croissance parce qu'à la scierie, il fera plus d'argent à un diamètre 60 qu'à un diamètre 80. C'est pour moi...j'ai du mal parce qu'un arbre, c'est tellement de respect » (Entretien TFT Babette, le 8 novembre 2018)*

*« C'est sûr que quelqu'un qui vient juste de rentrer à l'ONF et qui sort d'école, il n'a pas cette pratique, voilà. Donc c'est sûr qu'au départ, il va vraiment appliquer quasiment à 100 % les directives. Puis après, c'est au fur et à mesure qu'il va peut-être évoluer un petit peu...(...) Mais derrière, c'est parce que j'ai quand même des raisons. Ce n'est pas « Je ne le fais pas parce que je n'ai juste pas envie ». C'est parce que je considère que le diamètre n'est pas atteint et qu'on peut encore les amener plus loin, que financièrement c'est intéressant » (Entretien TFT Dominique, le 18 octobre 2018)*

Les contraintes du marché peuvent également être décriées pour leur instabilité qui conduit à dévaloriser le travail des générations antérieures de forestiers :

*« Oui, nous, ce qui nous embête aussi, ben c'est voilà... Les mecs avant nous ont fait le boulot, donc nous, c'est sûr que si après, on perd de l'argent... Mais le truc, là, c'est que ça change tout le temps aussi. Comme là, le douglas, ça a changé. Avant, ils voulaient des diamètres 60, des gros douglas. (...) Depuis la semaine dernière, nouvelle approche sur le douglas, il faut faire ça, ça, ça. Et on se rend compte que, là, maintenant, ils veulent des diamètres 45. Mais bon, là, on ne peut plus reculer, on a déjà nos*

*diamètres... (...) Ce qui est pénible, c'est que ça change tout le temps, le bois. (...) Des fois, comme le merisier, c'est une essence qui coûte super chère à l'époque, et puis maintenant, ça vaut plus rien. Donc des fois, on... Les mecs, des fois, ils se sont amusés à faire des merisiers, des merisiers, et puis finalement, maintenant, on se rend compte que ça vaut plus rien, quoi » (Entretien TFT Joffrey, le 11 octobre 2018)*

La réticence à adapter le marquage aux contraintes et à l'instabilité du marché peut paraître de prime abord contradictoire avec l'objectif de produire des arbres de qualité en vue de leur commercialisation. Tel n'est pas le cas. Produire de la qualité fait partie intégrante de la « culture » du technicien forestier. Le point de blocage se situe au niveau de la commercialisation. Selon MacClure, les forestiers ne se sont pas préoccupés pendant longtemps de la vente des bois et de la rentabilité de leur forêt. Leur regard portait uniquement sur la production et la qualité :

*« MacClure : Parce que ce n'était pas dans notre culture il y a vingt ou trente ans en arrière, c'est nouveau.*

*NC : C'était quoi la culture ?*

*MacClure : Juste de produire du bois, et de faire du bois de qualité sur pied.*

*NC : Mais il y a une finalité ?*

*MacClure : Oui, mais on le produisait et on le vendait sur pied. Parce que le forestier avait un regard uniquement sur la forêt, et même pas sur ce que devenait le bois après l'avoir produit » (Entretien RUT MacClure, le 18 octobre 2018)*

*« MacClure : Tu as bien dit « qualité ». La notion économique est de produire du beau bois, derrière on sait que cela a de la valeur. Mais les forestiers ne se sont jamais...moi, quand je suis rentré à l'ONF, on vendait bien du bois mais on ne s'est jamais posé la question réellement de la rentabilité de la forêt, de la notion économique en forêt. (...). Aujourd'hui, on regarde tout cela et on commence à se poser des questions. Mais vingt ans en arrière, on vendait du bois, on mettait des volumes sur le marché sans forcément se poser la question de savoir combien cela rapportait, forêt par forêt.*

*NC : Tu as forcément un cours du bois, je ne sais pas comment cela se passait avant...où l'on va te dire que cela ne vaut rien aujourd'hui, on va attendre, ou cela vaut quelque chose...il n'y avait pas cette notion-là ?*

*MacClure : Il n'y avait pas cette notion-là, on faisait de la qualité. Un arbre qui n'avait pas de qualité, qu'il se vendait ou qu'il ne se vendait pas, on l'enlevait au profit de l'arbre de qualité. Et on allait récolter la qualité qu'au diamètre qu'il était prévu de récolter » (Entretien RUT MacClure, le 18 octobre 2018)*

Les évolutions du métier ont amené les techniciens forestiers à élargir leurs préoccupations à l'après, c'est-à-dire, à l'exploitation et à la commercialisation du bois. Ils se voient dès lors confrontés aux problématiques de rentabilité des industriels. Cette notion de rentabilité n'est cependant pas acceptée par tous :

*« Avant, on était forestier, on produisait du bois et l'acheteur se débrouillait de mobiliser lui, on ne coupait pas nous. Maintenant, c'est nous qui le coupons, qui le faisons couper et on va jusqu'à livrer la scierie. Avant, on produisait du bois et derrière on ne voyait quasiment pas ce qui se passait, alors qu'aujourd'hui on va quasiment livrer jusqu'à la scierie. On voit donc comment cela se passe derrière, et en face on a des industriels qui ont des notions économiques de rentabilité et tout ça. Et je pense qu'il y a des gens chez nous qui ne veulent pas entendre ces mots-là, alors que dans la vie économique cela fait partie des choses qu'il faut faire » (Entretien RUT MacClure, le 18 octobre 2018)*

Pour lever les réticences devant le diamètre d'exploitabilité, le RUT peut invoquer trois principaux arguments susceptibles de convaincre de son intérêt. Le premier consiste à rappeler mais aussi à montrer le prix de vente des bois par essence, qualité et diamètre (notes de terrain, directeur d'agence, le 15 juillet 2020). L'évolution climatique peut venir appuyer la démonstration :

*« Le changement climatique nous aide bien. Plus les arbres sont gros, plus ils sont sensibles, plus ils meurent vite. Pour la plupart des espèces c'est ça sauf pour le chêne. Ceux qui refusent le diamètre d'exploitabilité se font vite rattraper par la patrouille, les arbres meurent à tour de bras. Si on ne les ramasse pas, demain ils seront morts » (notes de terrain, directeur d'agence, le 15 juillet 2020)*

Le troisième et dernier argument est de proposer une vision de l'avenir du peuplement, c'est-à-dire, ce qui va être fait après l'exploitation (notes de terrain, Yanny, le 15 juillet 2020). Une solution compromise peut également être envisagée par le RUT. Elle consiste à suggérer des itinéraires sylvicoles intégrant des diamètres d'exploitabilité différents selon la qualité du peuplement (notes de terrain, Philémon, le 9 juillet 2020). Autrement dit, quelques peuplements d'excellente qualité peuvent être sélectionnés pour être conduits jusqu'à leur maturité biologique. Cette solution ne peut toutefois être envisagée indépendamment des besoins de la filière, c'est-à-dire, une demande doit exister (notes de terrain, Yanny, le 15 juillet 2020).

Le Terminal De Saisie (TDS) enfin est un outil portable utilisé par tous les marteleurs permettant d'enregistrer au fur et à mesure les données relatives aux caractéristiques des arbres marqués (essence, qualité, diamètre, hauteur). Ces données sont ensuite récupérées par le chef de triage en fin de martelage (TDS central) puis transférées dans un logiciel de préparation à la commercialisation (ONF Fontainebleau, note d'information, janvier 2014).



ONF, ONF en mission Avifaune dans la réserve naturelle de Dunes et Marias d'Hourtin [en ligne]

Le TDS suscite des prises de positions contrastées. Pour les uns, l'outil est présenté comme une évolution positive. La comparaison des données enregistrées en fin de virée permet de suivre et d'ajuster en temps réel l'intensité du marquage en fonction des consignes du chef de triage. Selon MacClure, ce contrôle n'était autrefois possible qu'à posteriori c'est-à-dire, une fois le martelage terminé :

*«TFT Mathias : L'avantage c'est qu'on a le volume en temps réel.*

*MacClure : Voilà, par contre on a le volume de chaque technicien, donc on peut réajuster par rapport aux consignes qui sont données, si on ne prélève trop, pas assez. Alors qu'avant, on ne pouvait faire qu'un contrôle a posteriori, au résultat du martelage alors que là, on peut le voir. C'est efficace surtout sur des grandes parcelles, mais on peut voir le volume prélevé à l'avance maintenant » (Consignes TFT Erika (1), le 13 novembre 2018)*

*« Moi, je vois ce que je tape mais je ne vois pas ce que tape Charles, je ne vois pas ce que tape Dominique et ainsi de suite. En fait, ça permet de se re-calibrer aussi au niveau de chacun et de se dire « Ouais, c'est vrai que j'y ai peut-être été un peu fort sur la première allée donc je lève le pied », ou inversement en se disant « C'est vrai que je n'ai pas fait beaucoup de volume. Je pourrais peut-être taper 2-3 tiges de plus » (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

Pour les autres, le TDS a contribué à individualiser le travail de marquage. Les données relatives aux arbres marqués étaient auparavant annoncées par les marteleurs et notées sur une fiche par un pointeur. Le martelage était alors « bruyant et vivant », « ça hurlait en permanence ». Aujourd'hui, le martelage est en quelque sorte devenu silencieux. Chacun « opère dans son coin » et les échanges se sont réduits, voire ont disparu :

*« Les martelages sont devenus silencieux, c'est-à-dire que chacun opère dans son coin et saisie directement dans son terminal de saisie alors que par le passé, (...), on appelait et il y avait un pointeur qui avait une planchette et un crayon de papier. Ça hurlait en permanence (...) Les martelages étaient donc bruyants et vivants. Aujourd'hui, on se donne les consignes, on rentre dans la parcelle et, à part les*

*coups de marteau qu'on entend, les gens ne se parlent plus et ne s'appellent plus » (Entretien RUT Paulin, le 27 juillet 2017)*

*« Le TDS a aussi un peu coupé la liaison dans les cloisonnements. Maintenant, les gens travaillent dans leur cloisonnement et le travail collectif devient un travail individuel sur sa bande, (...). Certains regrettent qu'il y ait moins de discussions et d'échanges qu'auparavant. (...) Le cloisonnement et le TDS ont donc réduit ces échanges-là, sans totalement les supprimer. Certains continuent et d'autres non » (Entretien RUT Richard, le 17 août 2017)*

D'autres propos sont plus nuancés. Les appels à destination du pointeur permettaient seulement de localiser la position du marteleur dans la virée et de connaître son marquage. Les échanges n'ont pas été réduits pour autant :

*« Parce qu'avant oui, il y avait peut-être des appels, mais il n'y avait pas forcément non plus d'autres échanges. Alors recevoir juste un appel, c'est juste pour savoir où est le collègue, mais c'est à peu près tout. Ou voir un peu ce qu'il marque comme bois. Parce qu'en plus avec les TDS, après ça dépend des secteurs, mais quand on a des bois déjà d'un certain diamètre, on appelle quand même. Pour que le collègue d'à côté, si c'est des bois de 80 ou des choses comme ça, on appelle comme ça tous les collègues qui sont autour savent qu'on est en train de marquer des gros bois sur ce secteur-là. (...) Donc on peut aussi appeler, même avec un TDS » (Entretien TFT Dominique, le 18 octobre 2018)*

Selon MacClure, les appels présentaient également l'avantage de suivre en temps réel le respect des consignes. Il cite à titre d'exemple le cas d'une parcelle dans laquelle les arbres de diamètre 30-35 doivent être retirés. Un marteleur ne pouvait marquer un arbre de diamètre 55 sans surprendre le pointeur :

*« Le collègue à gauche à droite, et tu te cales par rapport à ça. Donc, tu avais des virées qui faisaient ça. Alors que là, maintenant, avec le cloisonnement, tu suis ton cloisonnement. Donc, cette question-là du pourquoi, elle est peut-être un peu moins présente maintenant, et aussi parce qu'il n'y a plus d'appels. Et avant, avec les appels, il y avait déjà plein de choses qui pouvaient porter à question. (...) Par exemple c'est une parcelle plutôt d'amélioration, on est sur du bois moyen, et c'est plutôt les 30, 35 qu'il faut m'enlever. D'accord, ça c'est la consigne. Et puis dans le martelage, tu en entends un qui appelle un 55. « Attends, qu'est-ce qu'il me fait, là ? » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Le TDS aurait finalement plutôt entraîné une « perte de positionnement dans l'action » (notes de terrain, Yanny, le 10 mars 2020), c'est-à-dire, les marteleurs sans appels n'ont pas la vision globale des prélèvements réalisés sur la parcelle :

*« Oui, c'est vrai qu'avant tu avais le marteau, tu repérais le collègue, là, on n'entend pas le bruit, juste les pschitt ou les bips des machines. C'est vrai que c'est une drôle de manière au début ça...après tu t'y*



*fais. (...) Mais c'est vrai que le martelage silencieux, c'est une nouvelle donne. (...) parce qu'avec les appels on entendait l'intensité de prélèvement ; là, on entend rien. On entend bizz bizz » (Entretien TFT Joseph, le 13 novembre 2018)*

Le rôle du RUT est alors d'inciter les marteleurs à vérifier régulièrement en fin de virée les données enregistrées par chacun afin de connaître et d'ajuster les prélèvements aux consignes de martelage.

Les effets des frontières physiques sur la mise en œuvre des consignes de martelage ainsi que leurs conséquences sur le rôle du RUT peuvent être résumés de la manière suivante :

**Tableau 45. Les effets des frontières physiques sur la mise en œuvre des consignes de martelage**

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
<b>Matérialité écologique</b>	Structure du peuplement	Régulation interne	Organiser le travail de marquage	
<b>Consignes de martelage</b>	Essences objectifs et à favoriser Modalités de désignation Type de coupe Intensité du prélèvement Autres	Régulation interne	Déterminer comment il faut procéder	Favoriser les interactions Recourir au martéloscope
		Différenciation	Exprimer une sensibilité	
<b>Directives</b>	Diamètre d'exploitabilité	Régulation externe	Désigner un arbre ayant atteint son diamètre optimal de commercialisation	Expliquer l'intérêt du diamètre d'exploitabilité Proposer des itinéraires sylvicoles alternatifs
		Différenciation	Désigner ou ne pas désigner un arbre en phase de croissance	
<b>Terminal de saisie (TDS)</b>	Outil d'enregistrement des données de martelage	Régulation interne	Suivre et ajuster l'intensité de prélèvement Individualiser le travail de marquage	Inciter à comparer en fin de virée les données de prélèvement

#### 1.3.4 Frontières temporelles : « prévoir loin et décider sur le moment »

L'adage « prévoir loin et décider sur le moment » (Schutz, 1990, p.24) peut être ici employé pour caractériser le rapport qu'entretiennent les marteleurs avec le temps. Chaque technicien élabore des hypothèses quant à l'évolution probable de l'arbre (morphologie, état sanitaire, potentiel de croissance, etc.) et se projette dans l'avenir en supposant les répercussions de son prélèvement sur la dynamique du peuplement :

*« En fait quand on martèle, là on a mis un coup de peinture mais en fait il faut se projeter à l'exploitation en disant « Une fois que j'ai enlevé celui-là, il ne sera plus là. Qu'est-ce que je fais au-dessus ? Qu'est-ce*

*qui va rester ? Est-ce que je retape celui-là derrière pour laisser de la place à celui-là ou est-ce que j'en conserve ? Est-ce que je retape plus pour donner plus d'espace à certains arbres ? » (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

*« TFT Oscar: Il fait combien celui-là ?*

*TFT Joffrey: 65. Ça commence à faire.*

*TFT Oscar : Non, il est trop, là. Là, tu fais rien à côté et tu prends celui-là...T'as l'autre, là, qui peut régénérer. T'as celui-là qui peut encore prendre la place, qui a de la vigueur. Par contre, il ne faut vraiment rien faire à côté, si ce n'est aider la route » (Entretien TFT Joffrey, le 11 octobre 2018)*

Prévoir l'avenir, c'est aussi avoir conscience que les décisions prises sur le moment peuvent avoir de lourdes conséquences à moyen et long terme :

*« Un agriculteur, il se plante dans sa technique culturale, c'est un an. Parce que la rotation des céréales, c'est un an. Nous, on se plante sur des parcelles forestières, c'est parti pour presque deux siècles. (...) Les résineux, ça va très vite. Mais sinon, tu te rends compte ? Sur des parcelles de chênes, tu te plantes... Tu vois un peu ? » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

La préoccupation principale de celui qui se projette est donc finalement celle du bon choix, comme l'illustre l'exemple suivant :

*TFT Joffrey (appel) : Oscar? J'ai un gros chêne là, je ne sais pas mais il m'a l'air pas trop en bon état.*

*TFT Oscar : Qu'est-ce qu'il y a?*

*TFT Joffrey : J'ai un gros chêne mais il commence à tourner de l'œil...(...)*

*TFT Oscar (se rapprochant) : Il est cuit.*

*TFT Joffrey : Ouais. Puis, il n'est pas petit.*

*TFT Oscar : Il n'a plus de...non, non. Il a fait le job.*

*TFT Joffrey : On ne peut pas passer à côté je pense.*

*TFT Oscar : Il est en train de perdre sa...son houppier<sup>52</sup>. Prends-le... (...)*

*TFT Joffrey : Ben oui c'est ce que je dis. Ben après, on ne touche plus à rien aussi autour. (...) Mais voilà au moins c'est sûr, confirmé. Tu vois comme là, au lieu de faire une connerie, tu vois je lui montre. C'est le truc tout con mais... » (Entretien TFT Joffrey, le 27 novembre 2018)*

---

<sup>52</sup> Le houppier est la partie d'un arbre constituée d'un ensemble de branches situées au sommet du tronc

Ce souci du bon choix peut expliquer, au moins en partie, la priorité accordée aux solutions testées avec succès sur le terrain :

« Et en voyant ce que les autres font chez eux aussi. Et puis, si ça marche. En disant, par exemple : « On est venu, on est passé en martelage il y a tant d'années... (...) on a fait ça, voilà comme c'est maintenant... » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)

« Puis après l'expérience aussi qu'on se forge au fur et à mesure. Parce que bon, chacun a fait quand même des essais dans son secteur, sur ces communes. Puis au fur et à mesure, il y a des choses qui marchent et des choses qui ne marchent pas. Donc on modifie aussi ses façons de faire, au fur et à mesure de sa carrière.» (Entretien TFT Dominique, le 18 octobre 2018)

Ces solutions testées avec succès peuvent néanmoins se situer en décalage avec les nouvelles règles sylvicoles :

« Tu te fais ton idée et puis t'appliques des trucs qui marchent. Alors après, ben tu te fais traiter d'imbécile, de... (...) parce que tu refuses les nouvelles techniques. Et puis parce que tu vois que sur le terrain, toi, tu fais, et puis ça marche très bien. Alors, pourquoi aller... ? » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)

Si les solutions choisies par les techniciens forestiers ne sont pas adaptées aux nouvelles exigences sylvicoles, les leviers d'action à disposition du RUT sont équivalents à ceux évoquées pour les guides de sylviculture à savoir :

- Mobiliser le référent sylvicole de l'UT ou l'animateur sylvicole de l'agence pour organiser des formations techniques ;
- Organiser des sorties techniques ;
- Solliciter le service formation de l'ONF.

Les effets des frontières temporelles sur la mise en œuvre des consignes de martelage et le rôle du RUT qui en découle sont récapitulés ci-après :

**Tableau 46. Les effets des frontières temporelles sur la mise en œuvre des consignes de martelage**

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
<b>Prévoir loin et décider sur le moment</b>	Faire le bon choix	Régulation interne	Privilégier les solutions expérimentées avec succès	Faire intervenir le référent ou animateur sylvicole Organiser des sorties techniques Solliciter le service formation de l'ONF
		Différenciation	Appliquer des solutions non adaptées aux exigences sylvicoles	

Pour faciliter la comparaison, les effets des frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles sur la mise en œuvre des consignes de martelage sont repris dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 47. Les effets des frontières sur la mise en œuvre des consignes de martelage**

	Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP
Frontières symboliques	Visions de la gestion forestière	Culture Formation Expérience	Régulation interne	Déterminer la forme et l'intensité du marquage	Faire intervenir le référent ou animateur sylvicole
			Différenciation	Conserver ou exploiter	Organiser des sorties techniques Solliciter le service formation de l'ONF
	Préférences individuelles	Essences appréciées ou déconsidérées	Différenciation	Maintenir ou retirer des essences d'arbres	Veiller au respect des consignes
Frontières sociales	Liens de confiance	Reconnaissance des savoirs et du savoir-faire	Régulation interne	Ne pas contester ni corriger le marquage	Favoriser les interactions en fin de virée
			Différenciation	Respecter ou ne pas respecter le principe de non-contradiction	
Frontières physiques	Matérialité écologique	Structure du peuplement	Régulation interne	Organiser le travail de marquage	
	Consignes de martelage	Essences objectifs et à favoriser Modalités de désignation Type de coupe Intensité du prélèvement Autres	Régulation interne	Déterminer comment il faut procéder	Favoriser les interactions Recourir au martéloscope
			Différenciation	Exprimer une sensibilité	
	Directives	Diamètre d'exploitabilité	Régulation externe	Désigner un arbre ayant atteint son diamètre optimal de commercialisation	Expliquer l'intérêt du diamètre d'exploitabilité Proposer des itinéraires sylvicoles alternatifs
Différenciation			Désigner ou ne pas désigner un arbre en phase de croissance		
	Terminal de saisie (TDS)	Outil d'enregistrement des données de martelage	Régulation interne	Suivre et ajuster l'intensité de prélèvement Individualiser le travail de marquage	Inciter à comparer en fin de virée les données de prélèvement
Frontières temporelles	Prévoir loin et décider sur le moment	Faire le bon choix	Régulation interne	Privilégier les solutions expérimentées avec succès	Faire intervenir le référent ou animateur sylvicole
			Différenciation	Appliquer des solutions non adaptées aux exigences sylvicoles	Organiser des sorties techniques Solliciter le service formation de l'ONF

## Conclusion

Les pratiques de martelage s'organisent autour d'un ensemble étroitement imbriqué de frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles. Ces frontières remplissent principalement des fonctions de régulation interne et de différenciation. De ces effets découlent les enseignements quant au rôle que doivent jouer les managers de proximité pour influencer les pratiques de martelage vers une mobilisation supplémentaire de bois.

### Les frontières à effet de régulation interne

Les pratiques de martelage sont structurées par des frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles qui apparaissent déterminantes pour ce que les marqueteurs font.

Les *frontières symboliques* régulent le cadre global d'action, la phase d'élaboration et de mise en œuvre des consignes. S'agissant du cadre global d'action, les techniciens forestiers partagent les mêmes valeurs centrées sur la passion du métier et le sens du devoir envers les générations futures. Ces valeurs se traduisent par une forte implication au travail et le souci permanent d'assurer la pérennité des peuplements forestiers. Elles se déclinent en principes d'action que sont la multifonctionnalité et la gestion durable. Ces principes impliquent deux règles de conduite : d'une part, concilier les fonctions économiques, environnementales et sociales des forêts ; d'autre part, marquer un arbre à condition que sa descendance soit assurée ou que son retrait profite à ceux laissés en place (« martelage positif »). Le travail d'influence des managers de proximité doit alors être conçu et perçu en conformité avec ces valeurs et principes qui forment en quelque sorte la « charte éthique » du forestier.

La phase de préparation des consignes de martelage ensuite est structurée par l'expérience et le ressenti qui apportent des règles générales d'action et font naître des prédispositions qui permettent de « donner la consigne qui va bien » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018). Pour éviter tout décalage entre ce qui est perçu et ce qui est souhaitable, les managers de proximité doivent s'assurer que les consignes de martelage répondent aux prescriptions de l'aménagement forestier.

La phase mise en œuvre des consignes de martelage enfin est fonction de la vision que les marqueteurs se font de la gestion forestière. Cette vision détermine le « coup de marteau », c'est-à-dire, la forme et l'intensité du marquage. Les managers de proximité doivent alors veiller à ce que la forme et l'intensité du marquage restent conformes aux consignes du chef de triage.

Les **frontières sociales** ont des effets de régulation sur les trois dimensions constitutives des pratiques de martelage. Le cadre global d'action est marqué par la prépondérance de l'identité professionnelle axée sur la compétence technique. La compétence technique est composée de savoirs et de savoir-faire qui permettent d'adapter le « coup de marteau » aux objectifs, aux essences et aux conditions de la station. Elle se manifeste à travers des marqueurs visuels distinctifs à l'exemple du logotype, de la tenue de terrain ou encore du marteau forestier. Les managers de proximité désireux d'influencer les pratiques de martelage vers une mobilisation supplémentaire de bois doivent nécessairement « parler technique ». La technique est le langage commun dans lequel les techniciens forestiers s'identifient et se reconnaissent. C'est à travers la technique que passent les messages et c'est à partir de la technique que se définissent les objectifs de volume.

Le chef de triage est ensuite lié aux marteleurs par une relation d'autorité dans la phase de transmission des consignes. C'est à lui qu'incombe la responsabilité de fixer le cadre de travail. Il en résulte un principe implicite de non contradiction, c'est-à-dire, les consignes ne sont ni interrogées ni remises en question par les marteleurs. La tâche revient aux managers de proximité (ou par délégation) de vérifier leur adéquation avec les prescriptions de l'aménagement forestier.

La phase de mise en œuvre des consignes enfin est caractérisée par des liens de confiance dans les actes de désignation. Ces liens de confiance se traduisent en pratique par une règle tacite de non-contradiction, c'est-à-dire, le marquage des uns ne peut être contesté ni corrigé par les autres. Il appartient alors aux managers de proximité de favoriser les interactions notamment en fin de virée pour permettre l'intercalibration.

Les **frontières physiques** régulent les trois dimensions constitutives des pratiques de martelage. Concernant le cadre global d'action, les marteleurs se reconnaissent des objectifs communs tournés vers la production de bois. Cela implique de favoriser les arbres de qualité qui seront valorisés commercialement. La production n'est toutefois pas le seul objectif poursuivi. Un arbre disposant d'une valeur patrimoniale peut également être conservé au titre de la biodiversité. Si la biodiversité est essentielle à l'adaptation des espèces et des écosystèmes, elle ne constitue pas la fonction principale des forêts du Grand Est. Les managers de proximité doivent donc veiller au respect des priorités.

La phase de préparation des consignes ensuite est régulée par la matérialité écologique et des outils de gestion. La matérialité écologique fournit des indices déterminants sur l'état du peuplement (architecture, densité, composition, qualité, etc.). Ces indices sont ensuite interprétés à travers

notamment le filtre de la subjectivité générique. Cette subjectivité générique se matérialise dans trois outils de gestion : l'aménagement forestier, les guides de sylviculture et la fiche consignes de préparation au martelage. L'aménagement forestier définit ce qui doit être fait (travaux, coupes, etc.) compte tenu de ce qui est souhaitable et possible. Les guides de sylviculture préconisent différents scénarios techniques pour les principales essences et contextes forestiers. Ils constituent un outil d'aide au diagnostic et « un mode d'emploi » pour valoriser la ressource conformément au principe de gestion durable. La fiche consigne enfin résume les principales caractéristiques de la parcelle et les consignes du chef de triage. Elle vise à préparer et orienter le marquage dans une certaine direction. C'est à travers ces trois outils que peut se réaliser la mobilisation supplémentaire de bois. Les managers de proximité doivent donc s'assurer du respect de ces règles pour permettre une meilleure valorisation et mobilisation du bois.

La phase de mise en œuvre des consignes enfin est structurée par la matérialité écologique et des outils de gestion représentés par les consignes de martelage et le terminal de saisie (TDS). La matérialité écologique apporte des informations essentielles sur la structure du peuplement à partir desquelles s'organise le travail de marquage. Ce travail de marquage est fonction des consignes du chef de triage et du TDS. Les consignes du chef de triage indiquent comment il faut procéder. Quant au TDS, il permet de suivre et d'ajuster l'intensité du marquage aux consignes du chef de triage. Selon l'utilisation qui en est faite, il peut également contribuer à individualiser le travail de marquage en supprimant les échanges en fin de virée. Le rôle des managers de proximité est alors double. D'une part, ils doivent veiller au respect des consignes du chef de triage. D'autre part, ils doivent inciter les marqueteurs à comparer régulièrement en fin de virée les données enregistrées dans leur TDS.

Les pratiques de martelage sont enfin régulées par des **frontières temporelles**. S'agissant du cadre global d'action, les pratiques de martelage sont rythmées par deux échelles de temps relativement différentes : celle du temps des hommes et celle du temps des forêts. Les marqueteurs s'inscrivent dans cette double temporalité. Ils cherchent à concilier les attentes de la société (temps court) et le cycle d'évolution des forêts dans une optique de gestion durable (temps long). Cette recherche de l'équilibre peut cependant être perçue comme contraire aux intérêts de la direction générale. Pour lever les ambiguïtés, les managers de proximité sont invités à discuter des orientations stratégiques.

La phase de préparation des consignes ensuite s'appuie sur deux outils de gestion apportant des repères temporels : le sommier de la forêt et l'aménagement forestier. Le sommier de la forêt renseigne sur les événements marquants et les interventions réalisées dans une forêt (travaux, coupes, etc.). Il permet de comprendre l'état actuel de la forêt (pourquoi en sommes-nous-là ?) et mieux

concevoir les actions futures. L'aménagement forestier quant à lui détermine l'ensemble des interventions souhaitables sur une durée allant de 10 à 25 ans. Il ne peut toutefois anticiper toutes les évolutions d'un massif, ni les besoins de trésorerie des propriétaires. Les prescriptions doivent donc être adaptées aux besoins et à la réalité du terrain. Dans ce cadre, le rôle des managers de proximité consiste à veiller d'une part, à ce que les sommiers soient correctement renseignés et suivis et d'autre part, à ce que les marges de manœuvre que s'accordent les techniciens forestiers s'inscrivent dans le cadre fixé par l'aménagement forestier.

La phase de mise en œuvre des consignes enfin se caractérise par un rapport au temps fondé sur l'adage « prévoir loin et décider sur le moment » (Schutz, 1990, p.24). La préoccupation principale de celui qui se projette est celle du bon choix. Une décision prise sur le moment peut avoir des conséquences importantes sur la dynamique du peuplement à moyen et long terme. Ce souci du bon choix conduit à privilégier des solutions testées avec succès sur le terrain. Les managers de proximité doivent alors s'assurer que ces solutions sont adaptées aux nouvelles exigences sylvicoles.

#### **Les frontières à effet de régulation externe**

La phase de mise en œuvre des consignes est structurée par des *frontières physiques* à effet de régulation externe. Ces frontières sont représentées par les directives réglementaires relatives au diamètre d'exploitabilité. Le diamètre d'exploitabilité est le diamètre optimal à partir duquel un arbre doit être retiré pour être commercialisé au maximum de sa valeur marchande. Il ne correspond pas nécessairement au cycle de vie de l'arbre. Il revient aux managers de proximité de veiller au respect de ce diamètre dans les actes de désignation.

#### **Les frontières à effet de différenciation**

Les frontières qui régulent sont également celles qui différencient les pratiques de martelage. Cette fonction de différenciation se manifeste tout particulièrement dans les phases de préparation et de mise en œuvre des consignes de martelage.

Les *frontières symboliques* contribuent à différencier le cadre global d'action mais aussi et surtout les phases de préparation et de mise en œuvre des consignes. S'agissant du cadre global d'action, la passion du métier entraîne une appropriation du triage par les techniciens forestiers. Cette appropriation peut conduire à se désolidariser de l'action collective pour privilégier des méthodes qui répondent à une vision spécifique de la gestion. Dans ce cadre, le rôle des managers de proximité est de travailler sur cette vision par la technique. Ce point sera abordé plus en détail dans les paragraphes suivants.



La phase de préparation des consignes ensuite s'appuie sur l'expérience et le ressenti mais également sur les préférences individuelles. L'expérience et le ressenti ne sont pas également distribués entre les techniciens expérimentés et les techniciens moins expérimentés et entre ceux qui ont « une fibre naturelle ancrée en eux » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018) et ceux qui ne l'ont pas. Les préférences individuelles quant à elles s'expriment en termes d'essences d'arbres à privilégier et d'intensité de prélèvement. Elles sont intrinsèquement hétérogènes. Les managers de proximité doivent alors s'assurer que ces frontières symboliques sont en adéquation avec les prescriptions de l'aménagement forestier.

La phase de mise en œuvre des consignes enfin est fonction des préférences individuelles et de la vision de la gestion forestière. Les préférences individuelles conduisent à privilégier en pratique certaines essences au détriment d'autres qui remplissent les mêmes fonctions. Il appartient aux managers de proximité de veiller à ce que ces préférences ne contreviennent pas aux consignes du chef de triage. La vision de la gestion forestière quant à elle détermine à la fois la forme et l'intensité du marquage. Elle n'est pas également partagée entre les techniciens forestiers. La forme du marquage d'abord est différente selon que les marteleurs appliquent les méthodes les plus récentes ou les solutions testées avec succès sur le terrain. L'intensité ensuite varie selon la fonction principale retenue de la forêt. Les uns privilégient la fonction de protection avec un prélèvement modéré sinon faible tandis que les autres favorisent la production et leur intensité de prélèvement est relativement plus forte. Les managers de proximité disposent alors de trois leviers pour influencer les pratiques vers une mobilisation supplémentaire de bois. Le premier est de recourir au référent sylvicole de l'UT ou à l'animateur sylvicole de l'agence pour expliquer les nouvelles méthodes et montrer les résultats obtenus sur des parcelles expérimentales. Le deuxième levier est d'organiser des sorties techniques pour examiner et discuter les résultats des mesures d'adaptation tournées vers une gestion plus active des peuplements. Ces journées ou demi-journées peuvent être organisées en collaboration avec le référent sylvicole de l'UT ou les services fonctionnels de l'agence. Un troisième levier peut consister à solliciter directement l'appui du service formation de l'ONF pour dispenser un enseignement technique appliqué.

Les **frontières sociales** différencient deux dimensions constitutives des pratiques de martelage, celle du cadre global d'action et celle de la mise en œuvre des consignes de martelage. S'agissant du cadre global d'action, la compétence technique est inégalement distribuée entre les marteleurs. Les techniciens forestiers moins expérimentés ne disposent généralement pas du même savoir-faire que les techniciens plus expérimentés. Ce savoir-faire qui s'acquiert au cours du processus de socialisation

est celui considéré comme légitime et souhaitable. Il permet de s'identifier et d'être identifié comme forestier. Les marqueteurs se différencient également de l'extérieur à travers des signes visuels distinctifs que renforcent le sentiment d'appartenance et d'identification à la profession. Les managers de proximité désireux d'influencer les pratiques de martelage vers une mobilisation supplémentaire de bois doivent alors adopter le même langage. La technique est la clé qui permet de communiquer et de travailler sur les frontières.

Dans la phase de mise en œuvre des consignes, les liens de confiance dans les actes de désignation ne produisent pas les mêmes effets selon les marqueteurs. A Farmington en particulier, la règle tacite de non-contradiction n'est pas toujours respectée par les techniciens plus expérimentés qui corrigent le marquage des plus jeunes. Ce constat confirme la nécessité de favoriser les interactions en fin de virée.

Les *frontières physiques* ne produisent pas les mêmes effets dans la phase de préparation et de mise en œuvre des consignes. Concernant la phase de préparation des consignes, l'aménagement forestier et les guides de sylviculture ne constituent pas des cadres de référence partagés par tous. Bien que l'aménagement forestier soit présenté comme la « bible » ou « l'outil de base » (Entretien TFT Berthod, le 25 octobre 2018) du forestier, il est suivi dans les faits selon son adéquation avec les nouvelles exigences sylvicoles, sa qualité et le bon vouloir du technicien. Dans ce cadre, les managers de proximité doivent initier la démarche de révision des aménagements mal conçus ou devenus obsolètes. Le non-suivi de l'aménagement au motif du bon-vouloir du technicien relève d'une autre responsabilité. Si la discussion peut s'avérer dans certains cas vains, elle apparaît nécessaire pour identifier les éventuelles tensions et contradictions qu'il occasionne. Les techniciens forestiers n'entretiennent également pas le même rapport avec les guides de sylviculture. Pour les techniciens moins expérimentés, ils constituent des outils utiles d'apprentissage et d'aide au diagnostic. La position des techniciens expérimentés est en revanche plus contrastée. Si les uns leur reconnaissent un intérêt pour établir un diagnostic, les autres les réprouvent en soulignant leur caractère instable, inadapté au contexte local et essentiellement théorique. Aussi, les différents scénarios techniques préconisés, c'est-à-dire, la nature et le rythme des interventions (coupes et travaux), peuvent être suivis par les uns et ignorés par les autres. Les managers de proximité peuvent alors utiliser les trois leviers « techniques » évoqués pour travailler sur la vision de la gestion forestière : faire intervenir des référents sylvicoles ; organiser des sorties techniques ; solliciter le service formation de l'ONF.

Dans la phase de mise en œuvre des consignes, les consignes de martelage et les directives réglementaires produisent des effets différents selon les marqueteurs. Les consignes de martelage font nécessairement appel à une certaine sensibilité qui est différente selon la vision de la gestion et des

préférences individuelles. Comme vu précédemment, ces frontières symboliques ne sont pas neutres. Elles influencent la forme et l'intensité du marquage. Pour aligner le marquage aux consignes du chef de triage, les managers disposent de deux moyens d'action : favoriser les interactions pour permettre l'intercalibration ; recourir à un dispositif de formation tel que le martéloscope. Le diamètre d'exploitabilité est également appréhendé diversement selon les techniciens forestiers. Certains d'entre eux expriment une certaine réticence à désigner des arbres en pleine croissance ou à s'adapter aux contraintes du marché. Trois principaux « arguments » peuvent être invoqués par les managers de proximité pour lever ces réticences : montrer le prix de vente des bois ; rappeler les contraintes du changement climatique ; proposer une vision de l'avenir du peuplement. Les managers de proximité peuvent éventuellement suggérer des itinéraires sylvicoles alternatifs selon la qualité du peuplement et la demande du marché.

Les **frontières temporelles** qui différencient la phase de préparation et de mise en œuvre des consignes de martelage sont celles relatives au sommier de la forêt et à l'adage « prévoir loin et décider sur le moment ». Le sommier est un document papier qui peut être inexistant ou égaré au fil des restructurations et de la rotation du personnel. Il n'est par ailleurs pas systématiquement tenu à jour, étant donné que les informations sont disponibles sur l'outil informatique. Les requêtes informatiques pour consulter les données sont cependant nombreuses et fastidieuses. La retranscription écrite permet de rassembler toutes les informations nécessaires dans un seul et même document. Le rôle des managers de proximité est alors double. D'une part, ils doivent requérir la reconstitution papier de tout ou partie du document à l'aide des différentes requêtes informatiques. D'autre part, il apparaît nécessaire de montrer l'intérêt de disposer à portée de main d'un document nécessaire à la bonne conduite du peuplement. Cela implique de rappeler les limites actuelles de l'outil informatique.

Dans la phase de mise en œuvre des consignes, le souci du bon choix fondé sur l'adage « prévoir loin et décider sur le moment » peut conduire à privilégier des solutions testées avec succès mais inadaptées aux nouvelles exigences sylvicoles. Les managers de proximité peuvent alors s'appuyer sur les trois leviers « techniques » évoqués précédemment : faire intervenir des référents sylvicoles ; organiser des sorties techniques ; solliciter le service formation de l'ONF. Les effets des frontières sur les pratiques de martelage et les enseignements qui en découlent quant au rôle des managers de proximité sont repris dans le tableau 48.

## Vers deux profils-types de marteleurs

Ces frontières à effet de différenciation ont permis d'identifier deux principaux profils de marteleurs. Le premier peut être qualifié de « gestionnaire production ». Il regroupe les techniciens forestiers qui perçoivent la forêt d'abord comme un capital sur pied qu'il importe de valoriser au mieux pour apporter des revenus au propriétaire. Ce penchant production se traduit en pratique par une intensité de prélèvement généralement plus importante en termes de nombre de tiges et de volume prélevés. L'aspect diversité n'est pas pour autant écarté mais ne correspond pas à la sensibilité dominante.

*« TFT Lucien : Ben moi, on va me dire que je martèle comme un marchand de bois. C'est ce qu'on m'a dit au début.*

*NC : C'est quoi « marteler comme un marchand de bois » ?*

*TFT Lucien : Ah ben les gros arbres, le volume. (...) Si tu veux, il faut quand même se mettre à la place du propriétaire. Il y a des gens qui veulent garder, je pense, un peu de gros arbres. Il en faut, mais c'est un peu par orgueil, tu vois. « Ah nous, on est capable de faire... ». Mais le propriétaire, lui, il a un capital. Il veut que son capital lui rapporte, hein. Donc, quand un arbre, on te dit, en fonction des essences, il y a un diamètre objectif à atteindre. Quand l'arbre, il a atteint son objectif, on n'a pas forcément à avoir beaucoup de sentiments, quoi. (...) Si, à côté de ça, t'as un chêne de 85 qui commence à donner des signes de faiblesse, et puis tu te dis : « Oh, ben, je le laisse, parce que je veux des gros arbres. » Ben là, c'est de la connerie, parce qu'au prix du chêne, du mètre cube de chêne aujourd'hui, tu perds un pognon monstre, quoi. T'accepterais toi de perdre un chêne de 85 qui va te filer 3 m<sup>3</sup> de grume allez à 500 € le mètre cube ? T'accepterais toi qu'on te foute le feu à un billet de 1 500 € ? » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

Le second profil proposé est celui de « gestionnaire patrimonial ». Gestionnaire parce que la production est un objectif commun partagé par tous. La notion de patrimonial vise quant à elle à caractériser les techniciens forestiers qui expriment une plus grande sensibilité envers les arbres disposant d'un potentiel de diversité ou une valeur esthétique. Elle conduit à conserver les arbres favorables au développement de biotopes (lichens, mousses, champignons, oiseaux, insectes, etc.) ou présentant des caractéristiques « remarquables » (dimension, constitution, forme, etc.).

*« Ben après il y a des gens plus écolos que d'autres. (...) Donc eux, dès qu'il y a un trou dans l'arbre, même s'il vaut de l'argent, ben non, c'est... on va mettre le triangle rouge dessus pour pas qu'on vienne le couper tu vois. Alors quand c'est des arbres qui n'ont pas de valeur, un hêtre... Le hêtre, ça vaut 60 € du mètre cube, 70 € du mètre cube, bord de route, hein. Donc qu'on mette un triangle sur un hêtre de 70, ça me dérange pas. Mais aller mettre un triangle sur un chêne de 70, à 500 € le mètre cube, j'ai un peu plus de mal. (...) A la fin du mois, c'est quand même bien l'ONF qui fait ton chèque de paie. Ce n'est pas le petit moineau qui.... » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

*« Tu vois, par exemple, un taperait plus qu'un autre ou... C'est des détails, après. Mais... Par exemple, il y a une personne aussi, tu vas avoir un chêne, par exemple, qui tourne de l'œil, si tu veux, qui n'est pas très bien et il y a une personne qui va le récolter parce qu'il a encore une valeur économique et il y a une personne qui va dire : « Ben non, moi, je le garde pour les oiseaux, pour l'environnement, la faune ». Et donc il va te le mettre en bio. Et puis t'as l'autre qui va... « Ah non, plutôt des sous. » » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)*

*« Par exemple, sur le choix des deux arbres là, il y en a qui va le regarder en disant : « Est-ce que j'ai un trou de pic, est-ce que j'ai un truc ? Ah j'ai un petit trou » Il y en a un qui va dire « J'ai un petit trou, donc il va dépérir, donc je l'enlève maintenant ». Et l'autre dit : « J'ai un petit trou, donc il y a un oiseau qui niche, et du coup, je vais enlever l'autre pour garder l'oiseau qui est dedans » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Ces sensibilités sont présentées comme difficilement conciliables :

*« Il y a ceux qui auront cette vision finalement un petit peu commerciale de la forêt, et puis il y en a d'autres qui auront une autre vision plus patrimoniale. (...) Et ça ça ne fait pas toujours bon ménage, l'aspect économique et l'aspect patrimonial. (...) Pour moi, je pense que c'est soit l'un, soit l'autre, et c'est difficile de concilier les deux » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

Ces deux profils-types rejoignent de près ceux identifiés par Boutefeu et Arnould (2006) : les naturalistes et les productivistes. Les naturalistes ou « écologues » sont décrits comme des techniciens prônant une meilleure prise en compte de l'environnement dans la gestion forestière. Cette appellation paraît seulement restrictive. Elle tend à faire disparaître la dimension de production qui reste présente, malgré une sensibilité différente. Les productivistes ensuite regroupent ceux qui « sont attachés à la primauté de la vocation productive de la forêt » (Boutefeu & Arnould, 2006, p.67). Le suffixe *iste*, couramment employé dans le langage partisan (communiste, royaliste, activiste, etc.), est généralement connoté négativement. C'est pourquoi nous proposons de les regrouper sous le terme de gestionnaire production. Enfin, l'opposition entre les naturalistes et les productivistes apparaît bien trop tranchée. Si les productivistes sont orientés vers la valorisation économique des « produits bois », ils ne sont pas pour autant dépourvus de considérations environnementales et inversement.

Le gestionnaire production et le gestionnaire patrimonial confirment enfin deux des cinq profils proposés par Babin (2017) : les environnementalistes et les économistes. Les environnementalistes réunissent les gestionnaires qui privilégient les critères environnementaux aux critères économiques. La dimension économique n'est pas ici absente mais reléguée au second plan. Les économistes désignent quant à eux ceux qui accordent davantage de poids aux critères économiques. Les

considérations environnementales sont secondaires mais conservent un poids relativement important. Ces profils présentent de fortes analogies avec ceux que nous proposons. La description proposée par l'auteur reste néanmoins sommaire et la désignation des profils connotée négativement (cf. supra).

Les effets des frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles ne se limitent toutefois pas aux pratiques de martelage. Ils interviennent également dans les interactions pour les favoriser et les contraindre. La section suivante se propose d'examiner les effets de ces frontières sur les interactions de façon à déterminer les possibilités d'influence des managers de proximité en martelage.

**Tableau 48. Les effets des frontières sur les pratiques de martelage**

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP	
Frontières symboliques	Valeurs	Passion du métier	Régulation interne	S'investir fortement dans le travail	Réguler
			Différenciation	S'approprier le triage et singulariser les pratiques	
	Principes	Sens du devoir envers les générations futures	Régulation interne	Assurer la pérennité du patrimoine forestier	Porter Incarner
			Régulation interne	Concilier les fonctions économique, environnementale et sociale de la forêt	Porter Incarner
	Expérience Ressenti	Actions passées Sentiments subjectifs	Régulation interne	Comprendre instinctivement le système et proposer des solutions adaptées	Veiller au respect des aménagements forestiers
			Différenciation	Avoir ou ne pas avoir le bon sens de terrain	
	Préférences individuelles	Essences Intensité des prélèvements	Différenciation	Conserver certaines essences Définir l'intensité des prélèvements	
	Visions de la gestion forestière	Culture Formation Expérience	Régulation interne	Déterminer la forme et l'intensité du marquage	Faire intervenir le référent ou animateur sylvicole
			Différenciation	Conserver ou exploiter	Organiser des sorties techniques Solliciter le service formation de l'ONF
	Préférences individuelles	Essences appréciées ou déconsidérées	Différenciation	Maintenir ou retirer des essences d'arbres	Veiller au respect des consignes

Frontières			Effets sur les pratiques		Rôle du MP
Frontières sociales	Identité	Technique	Régulation interne	Appliquer des savoirs et savoir-faire adaptés	Adopter un langage technique
			Différenciation	Etre ou ne pas être forestier	
	Marqueurs visuels	Logotype Tenue de terrain Marteau forestier	Régulation interne	S'identifier et se reconnaître	
			Différenciation	Etre ou ne pas être forestier	
	Autorité de coordination du chef de triage	Fixer le cadre de travail	Régulation interne	Orienter les pratiques Ne pas remettre en question les consignes	Vérifier le respect des aménagements forestiers
	Liens de confiance	Reconnaissance des savoirs et du savoir-faire	Régulation interne	Ne pas contester ni corriger le marquage	Favoriser les interactions en fin de virée



Frontières			Effets sur les pratiques		Rôle du MP
Frontières physiques	<b>Objectifs</b>	Production (objectif prioritaire) Biodiversité (objectif secondaire)	Régulation interne	Privilégier la qualité Maintenir des arbres à valeur patrimoniale	Veiller au respect des priorités
	<b>Matérialité écologique</b>	Matières Processus écologiques	Régulation interne	Renseigner sur l'état du peuplement	
	<b>Aménagement forestier</b>	Analyses et synthèses Objectifs principaux Programme d'actions	Régulation interne	Déterminer ce qu'il est souhaitable de faire	Initier la démarche de révision Identifier des solutions temporaires Expliquer
			Différenciation	Suivre ou ne pas suivre l'aménagement forestier	
	<b>Guides de sylviculture</b>	Caractéristiques des essences Itinéraires sylvicoles	Régulation interne	Accompagner le diagnostic Préconiser ce qu'il faut faire	Faire intervenir le référent ou animateur sylvicole Organiser des sorties techniques Solliciter le service formation de l'ONF
			Différenciation	Suivre ou ne pas suivre les guides	
	<b>Fiche consignes</b>	Caractéristiques de la parcelle Consignes	Régulation interne	Préparer et orienter le marquage	Veiller au respect des aménagements forestiers
	<b>Matérialité écologique</b>	Structure du peuplement	Régulation interne	Organiser le travail de marquage	
	<b>Consignes de martelage</b>	Essences objectifs et à favoriser Modalités de désignation Type de coupe Intensité du prélèvement Autres	Régulation interne	Déterminer comment il faut procéder	Favoriser les interactions Recourir au martéloscope
			Différenciation	Exprimer une sensibilité	
<b>Directives</b>	Diamètre d'exploitabilité	Régulation externe	Désigner un arbre ayant atteint son diamètre optimal de commercialisation	Expliquer l'intérêt du diamètre d'exploitabilité Proposer des itinéraires sylvicoles alternatifs	
		Différenciation	Désigner ou ne pas désigner un arbre en phase de croissance		
<b>Terminal de saisie (TDS)</b>	Outil d'enregistrement des données de martelage	Régulation interne	Suivre et ajuster l'intensité de prélèvement Individualiser le travail de marquage	Inciter à comparer en fin de virée les données de prélèvement	

Frontières		Effets sur les pratiques		Rôle du MP	
Frontières temporelles	<b>Echelles</b>	Temps long des forêts Temps court des besoins humains	Régulation interne	Répondre aux besoins sociétaux Gérer durablement les forêts	Expliquer la stratégie de l'ONF
	<b>Sommier de la forêt</b>	Origine Plantation Travaux & Coupes Evènements	Régulation interne	Comprendre l'état actuel de la forêt Concevoir des actions adaptées	Expliquer l'intérêt d'un sommier papier
			Différenciation	Avoir un sommier complet ou ne pas avoir de sommier à jour ou disponible	Requérir la reconstitution d'un sommier papier
	<b>Aménagement forestier</b>	Analyse du passé Etat présent Planification de l'avenir	Régulation interne	Adapter les prescriptions aux besoins et à la réalité du terrain	Veiller au respect du cadre fixé
<b>Prévoir loin et décider sur le moment</b>	Faire le bon choix	Régulation interne	Privilégier les solutions expérimentées avec succès	Faire intervenir le référent ou animateur sylvicole Organiser des sorties techniques Solliciter le service formation de l'ONF	

## **Section 2. Les effets des frontières sur les interactions en martelage**

Cette section se propose d'examiner les effets des frontières sur les interactions. Les interactions sont nécessaires aux managers de proximité pour travailler sur les frontières susceptibles d'influer négativement sur la mobilisation supplémentaire de bois. Nous supposons toutefois que ces interactions sont fonction des frontières qui structurent les pratiques de martelage. Deux effets sont suggérés : les frontières favorisent les interactions ; les frontières freinent les interactions. Ces frontières en régulant les interactions conditionnent les possibilités d'influence des managers de proximité. Les effets des frontières sur les interactions seront ici analysés à travers quatre moments potentiellement favorables au travail d'influence : la phase de transmission des consignes ; la désignation des arbres en cours de virée ; le rassemblement des marteleurs en fin de virée ; la compilation des résultats en fin de martelage. Le déroulement des interactions dans ces quatre moments sera examiné à travers le prisme des frontières, c'est-à-dire, quelle frontière favorise et contraint les interactions à un moment donné. Les frontières évoquées dans ces quatre moments sont celles qui se manifestent clairement. Elles doivent donc être considérées comme non exclusives.

### ***2.1 Les effets des frontières sur les interactions dans la phase de transmission des consignes***

Les marteleurs se regroupent à l'entrée de la parcelle pour écouter les consignes du chef de triage. Les consignes se structurent selon la fiche de préparation au martelage avec : une description de la parcelle ; un historique ; les contraintes et les enjeux ; les prescriptions de l'aménagement forestier ; les consignes du chef de triage. Elles sont généralement peu discutées. Les interventions consistent généralement à solliciter des précisions sur :

- les caractéristiques de la parcelle (hauteur des arbres, surface terrière, présence de hêtres) ;
- les modalités de l'intervention (nombre de tiges à retirer, format des marquages, retrait ou maintien des charmes, ouverture de lisière, etc.) ;
- les modalités d'exploitation et de commercialisation (ouverture des cloisonnements pour le passage des engins, lots à constituer, destination des bois).

Quelques suggestions d'interventions peuvent toutefois être apportées par les techniciens expérimentés au chef de triage moins expérimenté.

**Encadré 3. Prélever les arbres présents dans la zone tampon pour permettre le développement des semis**

(TFT Charles → TFT Erika)

« TFT Charles : Il y a un versant qui est déjà régénéré ? (...)

TFT Erika : En fait, c'est juste une zone de transition, une zone tampon, là où il y a les semis.

RUT MacClure : Justement, est-ce que tu enlèves déjà les bois dessus, de façon à ce que ça éclaire aussi ta bande successive ? En fait, c'est quasi une régénération par bande (...). Et du coup, ta régénération elle va s'installer par le sud en continu.

TFT Charles : On verra là-bas, mais si tu as des semis dessous, on peut les enlever.

TFT Erika : Ouais ?

RUT MacClure : Oui, si tu as des semis il faut enlever.

TFT Charles : C'est secondaire, tu n'as pas besoin de faire de la secondaire » (Consignes, TFT Erika, le 13 novembre 2018)

**Encadré 4. Prélever les hêtres à l'état sanitaire « moyen » pour permettre la régénération**

(TFT Joseph → TFT Erika)

« TFT Joseph : Tu es en fin d'aménagement là ?

TFT Erika : Oui, tout à fait.

TFT Joseph : Il faudra aller vite parce que les hêtres sont moyens.

TFT Erika : Justement, elle devait passer depuis... à mince je ne sais plus, mais depuis une dizaine d'années à peu près, six ou sept ans, ça devait au moins être entamé. Comme le reste des régénérations, les trois parcelles qui se succèdent, 24, 23 et 22, devaient être des régénérations à entamer, voire même à poursuivre pour certaines, il n'y a rien qui a été fait donc voilà j'arrive et... hop on y va.

TFT Joseph : Il faudra refaire un tour au printemps, on peut avoir des déconvenues... » (Consignes, TFT Erika, le 13 novembre 2018)

Un chef de triage moins expérimenté peut également solliciter l'avis des marteleurs sur des interventions à réaliser.

**Encadré 5. Retirer ou maintenir les quelques chênes installés dans le peuplement à l'état sanitaire « limite »**

« J'aurais besoin de vos avis aussi à un moment donné. (...) Votre avis c'est : comme là on manque un peu de chênes, ceux qui sont limites d'un point de vue sanitaire, parce que là on va en trouver, j'ai l'impression qu'ils sont un peu vieux, à bout de souffle, est-ce qu'on les laisse ou est-ce qu'on les récolte ? J'aurais tendance à les laisser de façon à ce qu'ils régénèrent, au vu de leur manque de quantité » (Consignes TFT Erika, le 13 novembre 2018)

La présentation des consignes par un chef de triage moins expérimenté est le moment privilégié par MacClure et Red Neck pour apporter des précisions et rappeler des règles.

**Encadré 6. Précisions sur la maladie des bandes rouges qui affecte les pins laricio de Corse et rappel sur la nécessité de prélever de manière dynamique pour favoriser le brassage de l'air**

*TFT Joffrey : Pour ce qui est des pins laricio de Corse, donc j'ai mis « amélioration au profit des tiges de pins laricio, travailler en abandon au profit de ces tiges de qualité, tiges bien conformées, vigoureuses, sans défauts ; élagage d'au moins 6 m ». Donc favoriser aussi les tiges élaguées. (...) J'ai mis « vérifier l'état sanitaire des tiges », parce qu'ils sont malades, et, quand c'est vraiment dense, il faut aérer le peuplement. Parce que j'ai lu, par rapport à cette maladie, il fallait que ça ventile pour...*

*RUT Red Neck : C'est un champignon. Si vous voulez, comme tout champignon, il est favorisé par l'humidité. Donc en fait, quand on a des peuplements avec la maladie des bandes rouges, là – Dothistroma, ça s'appelle –, il faut favoriser le passage du vent. Et là, le souci qu'on a, c'est que c'est un hectare enclavé dans des peuplements de douglas qui sont plus hauts. Donc il faudrait même être encore plus dynamique si on veut vraiment qu'il y ait du brassage d'air à l'intérieur. D'accord ? Et puis favoriser les tiges élaguées. Moins il y a de tiges élaguées, plus le vent passe, hein » (Consignes TFT Joffrey, le 11 octobre 2018)*

**Encadré 7. Rappel sur l'intérêt d'intégrer une vision commerciale dans les consignes de martelage. Ne pas désigner les chênes pédonculés qui ne sont pas assez nombreux pour être valorisés de façon optimale**

*« TFT Erika : Après, je préférerais ne pas marteler les chênes pédonculés, dans le sens où il risque de n'y en avoir qu'un ou deux, pas beaucoup. Du coup, autant tout racler la prochaine fois, plutôt que d'avoir trois ou quatre chênes en bord de route. Si ça fait comme hier, on a commencé à cuber à Parnassos, il y a moins d'une dizaine de grumes de chênes, ce n'est pas forcément intéressant de les mettre en bord de route. C'est mon point de vue mais c'est de la réflexion ouverte.*

*RUT MacClure : Je suis d'accord avec ce point de vue, et je vous invite effectivement, dans vos consignes de martelage, à avoir aussi une vision commerciale. Avoir un seul bois d'une essence assez classique : chêne, hêtre ou frêne, ce n'est pas forcément judicieux, tant pis on attend le passage suivant. Surtout là, en régénération, je pense que les coupes secondaires aussi il faut avoir une réflexion commerciale. C'est-à-dire faire comme on a fait à Vassek l'année dernière : on ne laisse sur pied que des chênes et on enlève tout le reste. On valorisera d'autant plus le lot de chênes quand on aura un beau volume et un beau volume de qualité » (Consignes TFT Erika, le 13 novembre 2018)*

**Encadré 8. Rappel sur le nouveau format des traces de peinture à apposer sur le tronc des arbres pour faciliter l'exploitation**

*« La taille des marques, vous y pensez bien. La taille des marques donc... La dernière réunion d'UT, les marques étaient au format A4. (...) Voilà le nouveau format. On va partir sur, en fait, une marque d'une vingtaine de centimètres. Voilà. Format A5 en diagonal. Ça se voit bien. (...) Et puis pensez une chose aussi, ça sera certainement mécanisé, l'exploitation, et donc la personne qui est dans l'abatteuse, elle est plutôt à deux mètres de haut qu'à un mètre, et donc voilà, de... Pensez à faire les marques un peu plus haut que d'habitude » (RUT Red Neck, consignes TFT Joffrey, le 11 octobre 2018)*

MacClure précise que la présence d'apprentis ou de stagiaires est également un « bon prétexte » pour revenir sur « les règles de base » :

*« Et des moments spécifiques au moment, par exemple, des martelages. Sous prétexte d'avoir des apprentis, c'est de rappeler les règles de base, par exemple, qu'il y ait des messages aussi assez forts – j'ai l'impression qu'ils sont assez forts – que je redonne dans l'action du martelage, la règle. (...) Et les apprentis ou stagiaires sont un bon prétexte » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Les frontières qui agissent les interactions dans la phase de transmission des consignes sont principalement de deux types. Le premier se rapporte aux frontières symboliques avec l'expérience. Le niveau d'expérience fonctionne à la fois comme facilitateur et frein aux interactions. Les consignes présentées par un chef de triage moins expérimenté sont susceptibles de générer trois formes d'échanges : des demandes de précisions ; des suggestions d'interventions ; des demandes d'avis du chef de triage. Les consignes préparées par un chef de triage expérimenté se réduisent généralement à des demandes de précisions. Il apparaît donc que moins le chef de triage est expérimenté, plus les interactions sont multiples et variées. Inversement, plus le chef de triage est expérimenté, plus la quantité et la variété des échanges diminuent.

Le deuxième type de frontières qui intervient dans les interactions est social avec l'identité professionnelle et l'autorité de coordination du chef de triage. La compétence technique inscrite au cœur de l'identité professionnelle est constituée d'un ensemble de savoirs et de savoir-faire qui s'acquiert notamment avec l'expérience. Elle est donc intrinsèquement liée aux frontières symboliques et ses effets sur les interactions sont similaires à ceux de l'expérience. Plus précisément, le manque de savoir-faire du chef de triage moins expérimenté incite les techniciens plus expérimentés à suggérer des interventions ou émettre des avis. Le savoir-faire du chef de triage expérimenté apparaît en revanche moins favorable aux interactions qui se limitent à des demandes de précisions. L'autorité de coordination du chef de triage ensuite peut être considérée comme un frein aux interactions. Le chef de triage, responsable et connaisseur privilégié de la parcelle à marteler, est pourvu de l'autorité de fixer le cadre de travail à suivre. Cette autorité reconnue par les marteleurs conduit non seulement à ne pas remettre en cause les consignes proposées par le chef de triage mais également à ne pas les discuter sur le fond. Pour MacClure d'ailleurs, la discussion n'est pas souhaitable. Elle représente une perte de temps et peut conduire à s'éloigner des prescriptions de l'aménagement forestier :

*« J'ai connu sur mon poste précédent... On arrivait en martelage. Les consignes de martelage étaient rediscutées, négociées avant d'aller en martelage. Donc, tu perds une demi-heure et tu fais un truc qui n'est pas du tout prévu à l'aménagement, alors que l'aménagement vient de sortir » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

Les effets des frontières symboliques et sociales sur les interactions dans la phase de transmission des consignes amènent les RUT à privilégier la présence d'un chef de triage moins expérimenté ou des apprentis et stagiaires pour apporter des précisions et rappeler des règles.

**Tableau 49. Les effets des frontières sur les interactions dans la phase de transmission des consignes**

	Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières symboliques	Expérience	Niveau d'expérience du marteleur	Facilitateur (faible niveau)	Demander des précisions Suggérer des interventions Partager un avis	Apporter des précisions et rappeler des règles en présence d'un chef de triage moins expérimenté
			Frein (niveau plus élevé)	Demander des précisions	
Frontières sociales	Identité	Degré de savoir-faire	Facilitateur (faible degré)	Demander des précisions Suggérer des interventions Partager un avis	
			Frein (degré plus élevé)	Demander des précisions	
	Autorité de coordination du chef de triage	Fixer le cadre de travail	Frein	Ne pas remettre en question les consignes Ne pas discuter sur le fond des consignes	

## 2.2 Les effets des frontières sur les interactions en cours de virée

Les interactions en cours de virée sont présentées par les techniciens forestiers comme utiles voire nécessaires pour éclaircir des doutes sur l'intervention à réaliser ou pour alerter le voisin de virée sur l'état sanitaire d'un arbre (angle de vue différent) :

*« Ben quand t'as des doutes, justement. (...) Quand t'as des doutes, tu dis : « Bon, ben celui-là... ». Tiens, t'appelles un collègue plus ancien, tu dis : « Ben tiens, celui-là, qu'est-ce que t'en penses ? Je voudrais enlever cet arbre-là. Toi, qu'est-ce que t'en penses ? » Et puis des fois, rien que le fait que... parce que le collègue, il vient te rejoindre par un autre chemin, hein, que celui que, toi, t'as emprunté, il voit la situation sous un angle différent et ben il te dit : « Tiens non, ben regarde celui-là, il est plus gênant que celui que tu veux prendre. » Tu vois ? Et puis toi, tu vas te mettre à la place du collègue, tu regardes : « Ah ben oui, en effet. »» (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

*« On peut dire au collègue : « Toi, tu feras attention ; là-haut, tu as un champignon. Là, tu feras attention, il est en train de sécher ». Et puis, inversement, le collègue il voit mieux ce qui se passe au-dessus de ma tête que moi parfois, comme il est plus loin. Et parfois, on hésite : « Tiens, venez voir, j'en ai un beau là, je ne sais pas quoi faire ». Ça peut être un très gros bois ou autre. « Tiens, moi, j'ai envie de l'enlever. Qu'est-ce que tu en penses, toi ? »» (Entretien TFT Lionnel, le 18 octobre 2018)*

Les interactions pour éclaircir des doutes ou lever une ambiguïté seraient fonction des enjeux de l'intervention pour l'avenir du peuplement. Plus les enjeux sont perçus comme importants, plus forte est la probabilité d'interagir pour lever des doutes ou éviter les « erreurs ». La perception des enjeux de l'intervention n'est toutefois pas partagée. Pour les uns, le martelage d'un jeune peuplement est plutôt propice aux doutes et aux échanges au regard du nombre important de tiges à désigner pour préparer l'avenir de la forêt :

*«TFT Joseph : Souvent, non, ça dépend du peuplement, ça dépend de plein de trucs. Plus le peuplement est jeune, plus on bosse intensément, en gros, plus tu enlèves de tiges. Plus c'est jeune, plus tu as de tiges à l'hectare.*

*NC : Tu te poses plus de questions alors ?*

*TFT Joseph : Oui, mais une fois que tu es dedans, t'es un peu formaté dans ton truc, après, tu fais le point » (Entretien TFT Joseph, 13 novembre 2018)*

Pour d'autres, l'intervention dans un jeune peuplement représente moins d'enjeux. Le nombre de tiges à l'hectare est relativement élevé et plusieurs passages ou éclaircies sont nécessaires pour obtenir le peuplement final. Les risques « d'erreurs » seraient donc plus faibles et les interactions plus limitées :

*« Là le peuplement, du fait que c'est jeune, il y a moins d'échanges. Parce que bon le peuplement, ce n'est pas le peuplement final. Donc il y a moins d'enjeux » (Entretien Dominique, le 18 octobre 2018)*

*« NC : Donc au niveau du jeune peuplement, ça reste assez évident ?*

*TFT Dominique : Oui, il y a encore beaucoup de tiges. Donc de toute façon, on en laisse bien plus que ce qu'il faut au stade final. Au stade final, pour le peuplement des chênes, il faut entre 80 et 90 tiges à l'hectare. (...) Quand on des gros bois. Donc là, on a bien plus parce qu'elle annonçait plus de 1 000 tiges. L'objectif est encore de plus de 1 000 tiges/hectare. Donc il y aura encore un choix qui se fera dans les futures éclaircies ou encore...pour descendre la densité. Donc il y a moins d'enjeux. On fera moins d'erreurs sur un peuplement comme ça. (...) C'est pour ça que là, tu vois qu'il n'y a pas trop d'échanges » (Entretien Dominique, le 18 octobre 2018)*

Pour ceux-là, les interventions dans un peuplement âgé ou d'âges mélangés (bois moyens et gros bois) sont celles qui comportent le plus d'enjeux. Elles engagent la structure et la composition du peuplement final. Les marteleurs seraient alors davantage susceptibles d'interagir pour contourner le « danger de dériver un peu trop » ou pour s'assurer du bienfondé d'une intervention :

*« Par contre sur des parcelles où c'est des plus gros bois, où là il y a plus de danger de dériver un peu trop, il y a beaucoup plus d'échanges. (...) De collègue à collègue, il y a des fois oui, on arrête le martelage, on va se voir, « Qu'est-ce que tu fais pour ce bois ? Tu l'enlèves ? Tu ne l'enlèves pas ? » » (Entretien TFT Dominique, le 18 octobre 2018)*



*« En première éclaircie, tu ne passerais pas. C'est plutôt dans les coupes d'amélioration, donc déjà du bois de calibre moyen à gros bois. Tu te dis... Ben là, tu ne sais pas, donc si tu fais quelque chose, tu dis que ça va peut-être faire du mal. Plus de mal que de bien » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

Les interactions dépendraient également du groupe d'essences à marteler. Deux grands ensembles sont à distinguer, celui formé par les résineux (sapin, épicéa, pin, etc.) ; celui composé des feuillus (chêne, hêtre, frêne, etc.). Le martelage d'un groupe d'essences inhabituel dans le quotidien du marteleur est présenté comme favorable aux échanges :

*« Ben là, comme c'est un peu plus particulier, c'est... C'est ce que je disais tout à l'heure, c'est une parcelle un peu plus riche. (...) On peut avoir plus de doutes sur la... Et puis comme c'est... Moi, j'en martèle pas souvent des résineux (...) Ce n'est pas habituel, donc c'est mieux de pouvoir échanger. (...) Non et puis, c'est un peu le but du martelage. C'est d'échanger. » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)*

L'observation ne permet toutefois pas de conclure aux effets des enjeux de l'intervention et du groupe d'essences sur les interactions dans la mesure où les échanges sont restés limités, malgré la diversité des situations observées. Ils ne seront donc pas davantage considérés dans l'analyse.

Dans le cas de Farmington en particulier, les interactions en martelage sont également présentées comme tributaires du bon vouloir des techniciens forestiers. La discussion n'est pas souhaitée ou recherchée par tous. Certains marteleurs sont dépeints comme des tout-sachants, peu enclins au doute et travaillant en solitaire :

*« En martelage, de toute façon, on est toujours plus ou moins avec quelqu'un de... enfin si, ça arrive qu'on soit qu'entre jeunes, mais dans ce cas-là, on en discute et moi, ça ne me gêne pas d'appeler Bruce – « Eh vas-y, t'en penses quoi ? Parce que là, moi, je... (...) ... je ne sais pas quoi faire. » Moi, ça me gêne absolument pas. Ou par exemple, quand...Eh ben, en fait, certaines personnes où tu ne peux pas trop discuter avec eux, j'ai l'impression. C'est... Ils savent et il n'y a pas d'ouverture, en fait. C'est ça, des fois, qui est un peu gênant. Après... moi, je sais que même, des fois, quand c'est des peuplements... parce qu'en deux ans, on ne voit pas tout, on ne voit pas tous les peuplements... (...) Des fois, il y a des peuplements spécifiques ou quoi. Si j'ai Babette ou même Bruce à côté de moi, je dis : « Si tu vois quelque chose qui... dans ma bande, t'as regardé comme ça quelque chose qui ne va pas, dis-le-moi, tu m'appelles, on en discute. » Moi, ça ne me gêne absolument pas » (Entretien TFT Noémi, le 15 novembre 2018)*

*«TFT Lucien : Mais il y a des gens qui ne doutent pas. Qui on fait un choix, c'est leur choix et c'est parce que. (...) On te dit, tu demandes : « Mais pourquoi t'as... ? » « Parce que. » Voilà. Il n'y a pas de réponse derrière. (...)*

*NC : Parce que vous discutez entre vous des fois ?*

*TFT Lucien: Ben oui. Oui, oui. Oui, on discute. Il y a des gens qui acceptent... » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

Si les interactions en cours de virée sont présentées comme utiles sinon nécessaires pour éclairer des choix, elles apparaissent en pratique particulièrement limitées et ce, dans les deux cas. Un technicien forestier précise d'ailleurs que l'opération de marquage est davantage une occasion d'être ensemble qu'un moment privilégié d'interactions :

*TFT Joffrey : Oui et non parce que si tu veux le fait de se revoir parce qu'on est en équipe mais dans la journée quand on s'arrête, tu vois on ne se voit pas spécialement.*

*NC : Quand la quoi? Quand la journée quand quoi?*

*TFT Joffrey : Ben là on ne se voit, regarde je me vois pas vraiment avec les collègues là. (...) Moi, c'est le fait d'être en équipe en fait. Tu vois parce que le lundi, je suis tout seul pour faire mes trucs, mercredi je suis tout seul, le vendredi. Il y a le mardi et le jeudi qui est vraiment en équipe quoi. Malgré qu'on ne se voit pas...ben on se voit parce que...on travaille ensemble, on se voit le matin, le midi mais...c'est plus le fait d'être ensemble je pense. Et puis, si on a des questions, on les pose » (Entretien TFT Joffrey, le 27 novembre 2018)*

Les interactions, lorsqu'elles ont lieu, sont généralement initiées par les techniciens moins expérimentés. Elles prennent trois formes principales. La première vise à lever l'ambiguïté d'une situation. Les techniciens moins expérimentés confrontés à des choix multiples sont susceptibles de solliciter l'avis du chef de triage.

#### **Encadré 9. Maintenir ou retirer l'alisier torminal (espèce rare) qui frotte et abîme le pin sylvestre**

*« TFT Bruce : Ben un collègue pourrait dire : « Il est frotteur sur le pin sylvestre, il va l'abîmer ». Mais c'est assez rare comme...*

*NC : D'avoir un alisier*

*TFT Bruce : Ouais, donc euh...*

*NC : Donc là, tu sacrifierais le pin ?*

*TFT Bruce : Non, ben sans l'enlever non plus, mais... c'est... ben il frotte. C'est ça qui le gêne (...). Je ne sais pas. A voir. Ou là... Après, si on en a un autre pas loin, on l'enlèverait, mais... On va continuer.*

*NC : Donc, du coup, tu ne le désignes pas ?*

*TFT Bruce : Non. S'il peut faire des petits... Comme on a fait un peu de lumière autour, on espère que ça régénérera. Mais bon... (...) Là, c'est délicat quand même, parce que ça risque d'abîmer le pin à terme. Ou alors, on se dit qu'on prélève le pin. Mais celui-ci... j'en ai déjà pris un là. J'ai fait la lumière là-bas. Là, il y a deux épicéas scolytés. On ne va pas... non. On ne va pas trop s'acharner. On verra s'il abîme beaucoup le... (...) Ah, c'est délicat. Je lui demanderai ce qu'elle en pense.*

*NC : Tu demanderas à Noémi ?*

*TFT Bruce : Ouais. Ah ça, je peux... Je ne vais pas partir... Après, je vais enlever le hêtre derrière aussi comme ça ça fera plus de lumière. Parce que le problème, de toute façon, c'est que si on enlève le pin, lui, il va*

forcément casser aussi. (...) Ben, soit on garde les deux, soit on enlève que le petit alisier. (...) Ce serait dommage. Je vais voir » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)

« TFT Bruce : Euh... Noémi ?

TFT Noémi : Oui !

TFT Bruce : Un peu plus haut, t'avais un pin qui faisait... allez ! 55, et j'allais enlever un frotteur qui était contre en pensant que c'était un charme. C'est un alisier torminal. Du coup, je l'ai laissé.

TFT Noémi : O.K.

TFT Bruce : Qu'est-ce que... ? Parce que dans tous les cas, si on enlève...

TFT Noémi : De toute façon, le pin, il est beaucoup plus haut, il ne le gêne pas.

TFT Bruce : Non, mais bon, il abîme... il abîme un peu le pin. Il est complètement... Il est enroulé un peu autour. Donc, de toute façon, si on enlève le pin, ça fait péter aussi l'alisier.

TFT Noémi : Ben, laisse tout comme ça.

TFT Bruce : Voilà. C'est ce que je pensais. Non, mais des fois, je préfère avoir l'avis... » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)

Les techniciens moins expérimentés sont également susceptibles d'interagir directement entre eux pour résoudre un cas équivoque.

**Encadré 10. Nombre d'arbres à retirer sur une zone avec présence de semis à leur pied. Risque d'excéder le volume des prélèvements prescrit par le chef de triage**

« TFT Timotée : T'as combien de mètres cubes ?

TFT Axel : 21.

TFT Timotée : 25.

NC : Vous hésitez pour celui-là, c'est ça ?

TFT Timotée : Ben celui-ci, oui. Mais après, c'est pareil. Si on le prélève...

TFT Axel : Moi, je m'interrogeais pour le gros, là.

TFT Timotée : Ouais.

TFT Axel : Ben comme il y a du semis en dessous, il y a du chêne. Il y a du chêne, il y a un douglas... Il y a deux-trois douglas.

TFT Timotée : Si tu veux. Et puis ça apportera au... enfin au remplaçant qui est déjà gros à côté, quoi.

TFT Axel : Ouais, et il y en a déjà un comme ça là. Il y en a un autre derrière. Il y a du chêne là, du chêne...

TFT Timotée : T'as prélevé lui ?

TFT Axel : Ouais.

TFT Timotée : Ça va peut-être faire beaucoup dans le coin.

TFT Axel : Oui il était blessé à la patte lui et puis il y a du semis, aussi.

TFT Timotée : Ouais. Là je ne sais pas après ça fait...des fois t'hésites, t'hésites, t'hésites, t'hésites...

TFT Axel : il y a celui-là (...)

TFT Timotée : Ah ouais, effectivement. Ah, mais si on prend lui, si on prend lui, ça fait...

TFT Axel : Ouais, ça fait trop.

TFT Timotée : on va pulvériser les volumes. Après c'est juste 60 m3 (...). De toute façon, on ne prélève pas dans l'état

TFT Axel : non non

TFT Timotée : En fait, on repassera en martelage après, dedans.

TFT Axel : D'accord » (Entretien TFT Timotée, le 11 octobre 2018)

Les techniciens plus expérimentés sont également confrontés à l'ambiguïté. Ils ont toutefois acquis avec l'expérience un savoir-faire qui leur permet de résoudre par eux-mêmes la plupart des cas équivoques.

**Encadré 11. Maintenir ou retirer un pin ayant atteint un diamètre optimum avec présence de semis au pied. Ambiguïté liée à la présence à proximité de deux pins de mauvaise qualité. Les trois pins ne peuvent pas être coupés en même temps**

TFT Berthod: *Celui-là est mûr. Qu'est-ce que je fais ? Il a le diamètre... Le pin. (...) Il a un diamètre optimum. Est-ce que je le récolte ou est-ce que je le laisse ? (...)*

NC : *Là, tu peux avoir un doute.*

TFT Berthod: *Oui. Là, le problème... Bon, on a deux pins qui penchent fortement. (...) Donc celui-là, là-bas, je vais le récolter. Ça, c'est sûr. (...) Celui-là, le houppier, il n'est pas terrible. Mais le pin... le pin, il mériterait d'être récolté. Je ne peux pas tout récolter d'un coup. Là, j'ai un doute. Qu'est-ce que je fais ? Ça ? Ça, c'est sûr que je le récolte. (...) Parce qu'il penche, ouais. Celui-là, il penche aussi, mais... j'ai le choix. Soit je récolte les deux qui penchent et je laisse le gros. (...) Qui est mûr. Ou soit je récolte cet arbre qui est mûr, parce que là, il y a des sapins, en dessous, du hêtre, il y a du semis. On est en irrégulier, normalement... normalement, c'est celui-là qu'on doit retirer. (...) il y a du semis, donc... donc on doit retirer cet arbre qui est mûr. Donc je vais retirer les deux. (...) Le problème...au-delà d'un certain diamètre, les arbres perdent de la valeur, quand ils sont trop gros, et surtout, ils risquent de se dégrader. (...) Pin sylvestre, 75 » (Entretien TFT Berthod, le 25 octobre 2018)*

« NC : *Et sur quoi tu t'appuies ? Enfin, quand t'as des doutes, comment tu fais pour... enfin, pour t'amener à prendre telle ou telle décision ?*

TFT Berthod: *Eh ben, il faut se remémorer les consignes pour pouvoir appliquer les consignes. Et puis après, on peut en discuter avec le voisin. On peut discuter avec le voisin : « Qu'est-ce que t'en penses ? Est-ce que tu vas prélever quelque chose de ton côté ? »*

NC : *Ça... ça, tu le fais ? Pourquoi, là, tu ne l'as pas fait, par exemple, suite à... ? Là, t'avais un doute, par exemple ?*

TFT Berthod: *Ben, parce que je suis capable de résoudre mon doute moi-même. (...) Je... Faut voir la nature du doute. (...)*

NC : *Oui, généralement, t'arrives plus ou moins à résoudre...*

TFT Berthod: *Normalement, surtout au bout de 40 ans d'expérience, t'es censé savoir... (...) ... ce que tu dois faire » (Entretien TFT Berthod, le 25 octobre 2018)*

**Encadré 12. Maintenir un chêne au titre de la biodiversité ou le retirer pour sa qualité. Chêne affecté par un champignon, zone éventuelle de pourriture, risque de cassure avec un fort coup de vent**

TFT Lionnel : *Oui, oui, j'ai un doute parce qu'il y a un champignon là-haut. Tu vois, il y a des champignons, il a peut-être même une loge. Il a un trou juste au-dessus du champignon. (...) Ça m'embêterait de le laisser en bio parce qu'il a quand même une belle qualité, ce bois. On pourrait très bien le laisser en bio, et puis me dire que de toute façon, il ne va pas mourir tout de suite, il va... En fait, ce qui me pose problème, c'est que le champignon est bien développé, qu'il y a un trou. Et ce que j'ai peur, c'est qu'avec un fort coup de vent, le houppier casse, la tête casse, et puis que finalement on se retrouve avec une chandelle, auquel cas j'aurais presque tout perdu. Ce que je suis en train de me demander c'est s'il va tenir ou pas.*

NC : *Tu vas l'enlever ?*

TFT Lionnel: *Je pense que je vais l'enlever, oui. (...) J'ai peur qu'il casse, oui. J'ai peur qu'avec un bon coup de vent, il finisse par casser. Parce qu'il y a des champignons donc si les champignons s'installent, cela veut dire*

*qu'il y a un peu de pourriture autour. En plus, il y a une loge, donc le trou. Donc, il y a une zone de fragilité à cet endroit-là. (...) Je vais l'enlever. C'est un bois...celui-là en temps normal, je l'aurais laissé s'il n'y avait pas de champignons, il serait resté debout celui-là. Du bois comme ça, tu vois, il y a des générations de forestiers qui l'ont travaillé, qui l'ont amélioré, qui l'ont éclairci.*

*NC : Donc, c'est aussi valoriser leur travail.*

*TFT Lionnel: Quelque part, récolter un bois comme ça, c'est aussi valoriser leur travail, oui. Ce serait dommage que la tête casse et qu'il finisse en forêt, en train de pourrir, on n'aura pas...oui. (...) Oui, oui, oui. Et là, en regardant celui-là, je me dis que j'ai bien fait de l'enlever. On voit...Non seulement le champignon, il y a un trou qui est quand même assez gros. Et puis, il y a un changement de couleur là en dessous. Donc, je pense qu'il y a une grosse zone de pourriture déjà » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

Les techniciens forestiers expérimentés et moins expérimentés peuvent autrement initier des interactions pour signaler au voisin de virée un problème sanitaire qui affecte un arbre sur sa ligne (meilleur angle de vue) :

*« TFT Timotée : Voilà, l'épicéa-là qui est pas très beau, là, à ta droite.*

*TFT Axel : Lequel ? Celui-là ?*

*TFT Timotée : Ouais.*

*TFT Axel : Celui-là ?*

*TFT Timotée : Ouais. Tu vois, il a de petites coulures. Je ne sais pas s'il a des scolytes.*

*TFT Axel : Il n'y a pas de trous. (...)*

*TFT Timotée : Voilà, donc, après, on discute avec le collègue de droite, de gauche. Que du coup, des fois d'ici tu vois mieux que le collègue qui est au pied des arbres » (Entretien TFT Timotée, le 11 octobre 2018)*

*« TFT Berthod : J'ai l'impression qu'il a... qu'il est frotté, qu'il a un problème de mon côté.*

*Stagiaire : Celui-là, là ?*

*TFT Berthod : Ouais. Regarde-le de mon côté.*

*Stagiaire : Ah !*

*TFT Berthod : Tu vois ?*

*Stagiaire : Ouais, ouais, il est frotté, ouais.*

*TFT Berthod : Donc... ça, s'il passe de l'autre côté, il ne voit pas. Donc... (...)*

*Stagiaire : Et du coup, tu veux que je l'enlève ?*

*TFT Berthod : Ben oui, si...si c'est réhabitable, oui. Si tu penses qu'il ne tiendra pas, autant le retirer, le récolter quand il est encore bon, que de... Prochain passage dans 8 ans. Si dans 8 ans, c'est du bois de chauffage, ce n'est pas bon. Ça ne nous intéresse pas. On aura perdu une grume » (Entretien TFT Berthod, le 25 octobre 2018)*

La troisième et dernière forme d'interaction consiste pour les techniciens moins expérimentés à solliciter l'avis d'un technicien plus expérimenté ou du chef de triage pour le maintien ou le retrait d'un arbre ou d'une essence d'arbres :

*« TFT Joffrey : Hein Nadia? Pour améliorer, il faudrait enlever celui-là, mais c'est con, il est beau quand même.*

*TFT Nadia : Il fait combien ? 35. Il va partir en trituration.*

*TFT Joffrey : Ben c'est ça le truc. Ouais...(…)*

*TFT Nadia : De toute façon, il ne fera rien, il est coincé, donc tu es plus ou moins obligé de l'enlever.*

*Après, mets une croix, il partira en contrat.*

*TFT Joffrey : Ouais. Merci » (Entretien TFT Joffrey, le 27 novembre 2018)*

*« TFT Nadia : Pardon ?*

*TFT Joffrey : Les charmes là, il n'y a que ça.*

*TFT Nadia : Et ben tu les améliores si tu peux. Sinon, tu les laisses.*

*TFT Joffrey : Parce que tu vois là, derrière le gros, là, il n'y a rien.*

*TFT Nadia : Ouais je vois, je vois.*

*TFT Joffrey : Le problème, c'est qu'il ensemence toute la trouée le salop.*

*TFT Nadia : Ouais mais ça y est, c'est fait. De toute façon vu le stock qu'il y a dans le sol, que tu l'enlèves maintenant ou pas, tu vas juste faire plus de lumière » (Entretien TFT Joffrey, le 27 novembre 2018)*

*« TFT Bruce : Les trembles, tu les laisses ou pas ?*

*TFT Noémi : Comment ?*

*TFT Bruce : Les trembles, là, dans les épicéas ?*

*TFT Noémi : Oui.*

*TFT Bruce : O.K. Pareil, ça aurait pu être une façon aussi d'interpréter. Elle aurait dit : « On fait pas du tout d'amélioration, on travaille que pour les épicéas qui sont malades. » Mais ça... quand je vois un tremble comme ça, qui est une essence très invasive et très concurrentielle, j'aurais pu l'enlever.*

*NC : D'accord. Mais là, tu l'as pas fait, parce que Noémi...*

*TFT Bruce : Mais si on suit ses consignes... Non, on suit ses consignes » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)*

Les frontières qui régulent les interactions en cours de virée sont symboliques, sociales, physiques et temporelles. Les frontières symboliques se rapportent essentiellement à l'expérience. Elles ont des effets à la fois positifs et négatifs sur les interactions. Les techniciens moins expérimentés ne disposent généralement pas de ressources suffisantes pour résoudre toutes les ambiguïtés de la matérialité écologique. Ils recourent donc à l'avis du chef de triage, du voisin de virée ou d'un technicien plus

expérimenté. Tel est moins le cas des techniciens expérimentés qui ont acquis avec l'expérience un savoir-faire qui leur permet de résoudre la plupart des cas équivoques. Leurs besoins d'interaction sont donc plus faibles comparativement aux techniciens moins expérimentés. Un apprenti de l'UT de Farmington confirme d'ailleurs que les échanges entre marteleurs expérimentés sont rares voire inexistants contrairement au martelage impliquant des techniciens moins expérimentés (Notes de terrain, Louis apprenti, le 8 novembre 2018).

Les frontières sociales qui agissent sur les interactions sont l'identité professionnelle, l'autorité de coordination du chef de triage et les liens de confiance qui unissent les marteleurs entre eux. L'identité professionnelle d'abord, construite autour de la compétence technique, constitue à la fois un facilitateur et un frein aux interactions. La compétence technique s'acquiert entre autres avec l'expérience. Elle est généralement plus faible pour les techniciens moins expérimentés. Ils sollicitent donc ponctuellement les savoirs et savoir-faire de leurs aînés pour éclairer ou valider le bienfondé d'une intervention. Solliciter un avis peut néanmoins comporter le risque d'être perçu comme incompetent comme le souligne l'apprenti de l'UT de Farmington : « Je n'ose pas poser des questions car j'ai peur d'être jugé incompetent d'autant plus que je suis en Master 2. J'aimerais pourtant avoir un retour sur ma pratique du martelage » (Notes de terrain, Louis apprenti, le 8 novembre 2018). C'est probablement la raison pour laquelle les interactions initiées par les techniciens expérimentés restent limitées. La compétence technique des techniciens expérimentés est globalement plus élevée. Ils parviennent à adapter leurs savoirs et savoir-faire à l'hétérogénéité des situations rencontrées. Ils initient donc moins d'échanges, voire aucun. L'autorité de coordination du chef de triage ensuite se présente ici comme favorable aux interactions. Elle structure particulièrement le marquage des techniciens moins expérimentés. Le chef de triage en tant que responsable de la gestion du peuplement peut être sollicité pour trancher un cas équivoque ou pour émettre un avis sur le maintien ou le retrait d'un arbre ou d'une essence d'arbres. L'autorité qui lui est conférée pour décider est d'ailleurs selon Red Neck un principe implicite qui régule les échanges. Ce principe ne serait cependant pas toujours respecté ce qui générerait des tensions :

*« Et alors ça crée des tensions, parce qu'il y a un autre principe de base en martelage, c'est que quand il y a... des fois, il y a des discussions. Vous voyez, des fois, entre virées, on peut se dire : « Tiens, j'hésite pour un arbre », etc. Quand il y a vraiment une discussion, moi, je considère que ce n'est pas au chef ou au directeur de martelage de trancher, mais c'est à l'agent du triage. C'est lui qui est responsable. On est chez lui. Et c'est lui qui tranche. Et parfois, ça crée des tensions, parce qu'il y a des gens qui vont contre l'avis du responsable de triage » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

Les liens de confiance qui unissent les marqueteurs entre eux fonctionnent comme facilitateur mais également et surtout comme frein aux interactions. Facilitateur parce que la connaissance et la reconnaissance de la maîtrise technique du groupe amènent les techniciens moins expérimentés à solliciter l'avis du voisin de virée ou le savoir-faire d'un technicien expérimenté en situation équivoque. Frein dans la mesure où les actes de désignation ne sont jamais sinon rarement discutés ou remis en question par les marqueteurs. Ces frontières sociales favorisent également le développement de comportements individualistes, c'est-à-dire, les marqueteurs travaillent seuls indépendamment des autres (cas de Farmington en particulier).

Les frontières physiques qui interviennent dans les interactions sont principalement celles relatives à la matérialité écologique. Si le type d'intervention à réaliser en fonction de l'âge du peuplement et du groupe d'essences ne peut être considéré à défaut de confirmation, l'état sanitaire d'un arbre en revanche agit de manière positive sur les interactions. L'angle d'observation d'un arbre est différent selon la position du marqueteur. Un problème sanitaire (maladies, insectes nuisibles, champignons, etc.) peut être plus visible sous un angle qui n'est pas forcément celui du marqueteur qui se tient à côté. Les techniciens forestiers peuvent donc s'interpeller réciproquement pour signaler un problème sanitaire dans la ligne du voisin.

Les frontières temporelles enfin qui régulent les interactions en cours de virée se rapportent à l'adage « prévoir loin et décider sur le moment ». Elles sont inhérentes et sous-jacentes à toutes les interactions observées. Faire le bon choix ou éviter « les erreurs » est une préoccupation qui conduit à solliciter l'avis du chef de triage, du voisin de virée ou d'un technicien plus expérimenté.

Le RUT est totalement absent de l'énoncé et ce, pour deux raisons. Les techniciens forestiers ont été suivis dans leur cloisonnement, ce qui n'a pas été le cas du RUT. Les éventuelles interactions qu'il aurait initiées ou auxquelles il aurait participé n'ont donc pas été directement constatées. En revanche, si elles ne peuvent pas se voir, elles s'entendent. La taille des parcelles était généralement suffisamment réduite pour percevoir ce qu'il se passait alentour. Et les voix sont restées rares, y compris celles du RUT. Ce qui nous amène à la seconde raison : le RUT est tout autant que les techniciens forestiers concentré sur la tâche à accomplir, il désigne les arbres qui seront abattus par les ouvriers forestiers.



**Tableau 50. Les effets des frontières sur les interactions en cours de virée**

		Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières symboliques	Expérience	Niveau d'expérience du marteleur	Facilitateur (faible niveau)	Solliciter des avis	Marteler	
			Frein (niveau plus élevé)	S'appuyer sur son savoir-faire		
Frontières sociales	Identité	Degré de savoir-faire	Facilitateur (faible degré)	Solliciter des avis		
			Frein (degré plus élevé)	S'appuyer sur son savoir-faire Etre jugé incompetent		
	Autorité de coordination du chef de triage	Fixer le cadre de travail	Facilitateur	Trancher un cas équivoque Emettre un avis		
	Liens de confiance	Reconnaissance des savoirs et du savoir-faire	Facilitateur	Solliciter des avis		
Frein			Ne pas discuter et remettre en cause le marquage Adopter un comportement individualiste			
Frontières physiques	Matérialité écologique	Etat sanitaire d'un arbre	Facilitateur	Signaler un problème sanitaire		
Frontières temporelles	Prévoir loin et décider sur le moment	Faire le bon choix	Facilitateur	Solliciter des avis		

### 2.3 Les effets des frontières sur les interactions en fin de virée

La fin de virée est présentée par les RUT comme une occasion de faire le bilan du nombre de tiges ou du volume de bois désigné par chacun en vue d'ajuster l'intensité du marquage en fonction des consignes du chef de triage. Pour Red Neck, la démarche peut être perçue par certains comme du « flicage »:

*« Moi, ce que je fais souvent en bout de virée, c'est qu'on a sur le TDS le petit « i » bleu qui permet de savoir en bout de virée combien on a martelé en volume. Le but... Certains vont dire que c'est parce que je fais du flicage, etc., mais le but est de regarder l'amplitude entre celui qui a le moins martelé et celui qui a le plus martelé. Par rapport aux consignes qui ont été données, par rapport à la surface qu'on a à peu près parcourue en faisant une virée chacun, cela permet de dire : « Regarde. Toi, par rapport aux consignes de volumes présumés réalisables, il faut que tu martèles un peu plus. » Cela va d'un à cinq.*

*Celui qui est plutôt à cinq, c'est lui dire : « Toi, par contre, tu vas marteler un peu moins. » » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Dans les échanges suivants, MacClure propose de faire le point sur le nombre de tiges prélevées par catégorie de diamètre (10 ; 15 et autres). La demande paraît manifestement inattendue, voire inhabituelle. Le RUT doit la justifier. Un technicien propose de rallumer son TDS qui était visiblement éteint. Un deuxième ne saisit pas immédiatement la demande et tente de rechercher les informations demandées a priori à portée de main dans le TDS.

### **Encadré 13. Comparaison des données du TDS en fin de virée à l'UT de Palomito**

*« RUT MacClure: Ces chiffres, on va les rentrer au fur et à mesure dans le TDS si ce n'est pas déjà fait.  
TFT Dominique : Non, on n'a pas dû les arrêter.  
RUT MacClure: Mais pour voir un peu ce que ça donne, chacun pour voir si c'est à peu près homogène dans la façon de marteler. Ou alors je les saisie, si vous voulez...  
TFT Charles : On n'a pas tous pris la même chose aussi. Mathias, il a pris le cloisonnement...  
RUT MacClure: Non mais à part Mathias qui était dans le cloisonnement, mais les quatre autres normalement, on doit avoir à peu près les mêmes...  
TFT Erika : On peut faire les 10 ?  
TFT Charles: Ben tu veux essayer sur ton truc?  
TFT Dominique: Si chacun veut avoir son volume, il faut que chacun saisisse sur son TDS.  
TFT Erika: Non, ne le rallume pas.  
TFT Charles: Je le rallume  
TFT Dominique: Mais si, il va le rallumer.  
TFT Charles: 30 ->10  
RUT MacClure: J'annonce d'abord. Enfin j'annonce...vas-y "apprentie" annonce  
Apprentie : Alors les 10 -> 25.  
RUT MacClure: Donc les 10 -> 25. Je saisie au fur et à mesure. Les 15?  
Apprentie : 15 ->24.  
RUT MacClure: Erika?  
TFT Erika: 3  
RUT MacClure: Vous annoncez?  
TFT Dominique: D'accord, je viens juste de finir de ...Vous voulez le volume ?  
RUT MacClure: Non, c'est plutôt le nombre de tiges pour voir si c'est à peu près cohérent.  
TFT Dominique: Ah...Attends, alors...il faut que je vois où je vais trouver...  
RUT MacClure: Non mais sur ton...tu n'as pas remis ton...mais ton nombre de tiges par catégorie de diamètre.  
TFT Dominique: Ah! 28, 43 et 8.  
RUT MacClure: Oui, ok.  
TFT Erika: Il y a plus de 15. Oui, c'est bien, ça me va. J'ai 47, 20 et 2.  
TFT Charles : 30; 30(?); 10; 2  
RUT MacClure: Mathias tu les as rentrés ou...  
TFT Mathias : Alors moi 16, 9, 3 et 2.  
RUT MacClure : Et vous remettez vos compteurs à zéro » (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

Ce bilan n'est pas suivi d'une discussion malgré les disparités, notamment entre TFT Erika (chef de triage) et TFT Dominique.

**Tableau 51. Résultats de la comparaison des données en fin de virée**

Catégorie de diamètre	Nombre de tiges			
	Erika	Charles	Dominique	Mathias (cas particulier)
10	47	30	28	16
15	20	30 (?)	43	9
Non indiquée	2	10	8	3
Non indiquée	-	2	-	2

La mise en scène paraît évidente. Un technicien confirmera d'ailleurs ultérieurement que ce bilan n'était pas attendu, tout en précisant qu'ils sont fréquents notamment dans les parcelles de taille importante :

*NC : Et ça vous le faites systématiquement, ces débriefings en fin de virée ?*

*TFT Mathias : Ouais, souvent. Parce que pour le coup, avec l'appareil, là c'est pour voir à peu près le nombre de tiges. Mais dans d'autres circonstances, c'est pour savoir le mètre cube qu'on sort.*

*NC : Vous regardez régulièrement ?*

*TFT Mathias : Oui. En fait, ça nous permet de... Moi, je vois ce que je tape mais je ne vois pas ce que tape Charles, je ne vois pas ce que tape Dominique et ainsi de suite. En fait, ça permet de se re-calibrer aussi au niveau de chacun et de se dire « Ouais, c'est vrai que j'y ai peut-être été un peu fort sur la première allée donc je lève le pied », ou inversement en se disant « C'est vrai que je n'ai pas fait beaucoup de volume. Je pourrais peut-être taper 2-3 tiges de plus ». (...)*

*NC : D'accord, donc vous le faites systématiquement ?*

*TFT Mathias : Pas systématiquement ouais, mais souvent. (...) Plutôt dans les grosses parcelles. (...) Oui, c'est une petite parcelle. Ils voulaient qu'on annonce des tiges, on annonce les tiges. Je suis ouvert à tout. (...)*

*NC : Ouais ? Mais vous ne l'auriez peut-être pas forcément fait ?*

*TFT Mathias : Non, on ne l'aurait pas fait sinon. A la base, on voulait déjà repartir alors...avant qu'ils arrivent (Entretien TFT Mathias, le 18 octobre 2018)*

Dans une autre situation, les marteleurs parcourent trois parcelles puis une quatrième sans faire aucun suivi du marquage réalisé. Un technicien interrogé à ce sujet évoque un bilan réalisé en fin de virée entre quelques marteleurs. Il explique ensuite qu'un suivi des prélèvements est plutôt adapté pour les jeunes peuplements :

*« NC : Parce que là, jusqu'à présent, juste une question, c'est que là vous n'avez pas de visibilité sur les mètres cubes que vous avez faits, ce qu'on a fait sur les trois parcelles de ce matin.*

*TFT Joseph : Si, on aurait pu faire un point en fin de...*

*NC : Oui, mais là, pour le moment vous ne l'avez pas fait, vous le ferez en fin de journée, je suppose ?*

*TFT Joseph: Voilà. On se l'est dit entre collègues, entre nous quand tu discutais, on se disait : « moi j'ai pris ça, j'ai pris ça » en fin de virée... (...) Si, normalement on fait un petit point.*

*NC : Mais là, soit il ne sera pas fait, soit directement envoyé via le TDS ?*

*TFT Joseph: Ça, ce sera fait quand ce sera basculé peut-être dans Prodbois<sup>53</sup>.*

*NC : Mais est-ce que vous faites systématiquement un retour collectif ou pas ?*

*TFT Joseph: Aujourd'hui, il n'y avait rien de compliqué, mais on peut faire, surtout dans les jeunes peuplements, dire : « attention ! », ou « tu as un prélèvement qui doit être plus dynamique », dire « on fait le point en bout de virée, toi tu as pris combien ? », « il faudrait prendre un peu moins », ou « il faudrait taper un peu plus fort », ça, on s'en rend compte.*

*NC : Vous le faites quand il y a des consignes spécifiques ?*

*TFT Joseph: Dans les jeunes peuplements surtout, quand tu crées ton peuplement, quand tu le fabriques quelque part. (...).*

*NC : Et c'est là qu'il faut être vigilant sur les mètres cubes ?*

*TFT Joseph: Il faut être vigilant sur les prélèvements, ou alors on met le paquet à un moment donné du peuplement, et après on regarde comment tout ça évolue » (Entretien TFT Joseph, le 13 novembre 2018)*

Pour un autre technicien en revanche, le bilan en fin de virée est fonction de « l'homogénéité » de la parcelle et des attentes du chef de triage. Il ne souhaite pas pour sa part procéder à une « surveillance » en soulignant l'intérêt de travailler différemment dans un peuplement :

*TFT Noémi: Ça dépend de la parcelle. Si c'est une parcelle homogène, des fois, c'est bien, à chaque fin de virée de se dire : « Ah, toi, t'es à combien ? », « Ah ben, peut-être un peu fort », ou « Ben, j'ai peut-être pas tapé assez », ou « Toi, qu'est-ce que tu recherches ? » à celui qui a donné les consignes. « Tu recherches plus ce type-là ou ce type-là ? ». Après, moi, je sais que c'est bien aussi qu'ils y aient différents marteleurs, parce qu'au moins, ce n'est pas travaillé pareil, et puis le peuplement peut évoluer différemment et c'est peut-être pas forcément négatif. (...)*

*NC : D'accord. Donc en fait, ce n'est pas systématique. C'est en fonction du chef de martelage, (...) et s'il souhaite faire un point ou pas.*

---

<sup>53</sup> Prodbois est un logiciel de traitement et d'analyse des données.

*TFT Noémi: Voilà. T'as des personnes, ils veulent vraiment que ça colle au truc. (...) je ne vais pas être derrière leur...à surveiller » (Entretien TFT Noémi, le 15 novembre 2018)*

L'observation ne permet pas de confirmer la réalisation effective de ce suivi, encore moins sa régularité. Plus précisément, le bilan proposé par MacClure est le seul qui a été réalisé ou constaté sur le terrain dans les deux cas. Les échanges en fin de virée ne sont pas pour autant absents : « Mais tu vois là, ils sont arrêtés, ils discutent... » (Entretien TFT Joffrey, le 27 novembre 2018). Rien ne permet pour autant d'affirmer que ces conservations concernent les pratiques de martelage.

Les frontières supposées intervenir dans les interactions peuvent être physiques et sociales. Les frontières physiques seraient celles relatives au TDS. La comparaison des données enregistrées dans le TDS pourrait être l'occasion d'échanger sur la quantité mais également sur la qualité du marquage. L'utilisation de l'outil pourrait également représenter un obstacle. L'absence de suivi en fin de virée favoriserait l'individualisation des pratiques de marquage. Les frontières sociales se rapporteraient à l'identité professionnelle. Les bilans réalisés en fin de virée pourraient être perçus comme une mise en doute ou au contraire comme un moment d'expression du savoir-faire des techniciens forestiers. Les données recueillies ne permettent cependant pas à ce stade de conclure.

#### **2.4 Les effets des frontières sur les interactions en fin de martelage**

Une fois le marquage terminé, les marteleurs se rassemblent pour transférer les données enregistrées dans le TDS au chef de triage (TDS central). Ce transfert peut être réalisé soit après chaque parcelle soit en fin de journée lorsque toutes les parcelles ont été parcourues.

*NC : Tu sais, tout ce que vous avez fait, là, ce que t'as mis dans le TDS, en fin de journée, tu vas tout collecter, c'est ça ?*

*TFT Noémi : Ouais, c'est ça. Il me renvoie tout et...*

*NC : Vous ne le faites pas régulièrement, en fait. Vous le faites une fois que tout est terminé.*

*TFT Noémi: Voilà, c'est ça. C'est ça.*

*NC : D'accord. Donc en fin de journée.*

*TFT Noémi : Voilà.*

*NC : Donc ça veut dire que tu ne sais pas forcément ce que Bruce a fait en termes de volume ni... ?*

*TFT Noémi : On peut le voir. Chacun, individuellement, il peut regarder, me dire : « Ah, moi, je suis à tant, je suis à tant, je suis à tant. » Après... sur des parcelles aussi hétérogènes, ça n'a pas grand sens » (Entretien TFT Noémi, le 15 novembre 2018)*

Le chef de triage compile les données et compare le volume de bois prélevé à celui prescrit (consignes). Dans certains cas, les résultats obtenus sont proches de ceux attendus à l'exemple du martelage du 25

octobre 2018 à l'UT de Farmington. Le volume prescrit par le chef de triage était de 40 m3 par hectare pour les parcelles 29 et 30. Le volume prélevé par les marteleurs en fin de journée était de 45 m3 par hectare en moyenne (Résultats martelage, le 25 octobre 2018). Dans d'autres cas en revanche, le niveau de prélèvement réalisé est significativement éloigné de celui prescrit par le chef de triage. Il peut être largement inférieur à l'exemple du martelage du 18 octobre à l'UT de Palomito. Le volume prescrit était de 190 m3 pour 4 hectares soit 47.5 m3 par hectare. Le volume prélevé en fin de journée s'élevait à 70 m3 pour l'ensemble de la surface soit 17.5 m3 par hectare. Il s'ensuit une série de justifications. Pour MacClure, les résultats lui paraissent positifs. Les techniciens forestiers précisent qu'ils n'auraient pu prélever davantage au risque de « massacrer » le peuplement. Ils supposent que la date de la dernière coupe n'a pas été correctement renseignée dans le sommier de la forêt :

*« TFT Erika : on est à 70 m3 alors que c'était prévu...190 m3*

*RUT MacClure : Sur 2 hectares...non sur 4. On est à 20 m3 hectare. Moi je pense qu'on est bien.*

*TFT Charles : De toute façon, on ne peut pas plus.*

*TFT Mathias : On peut être plus mais par contre on massacre le peuplement.*

*TFT Charles: Ce n'est pas justifié alors ça ne sert à rien...rotation trop courte ou...*

*NC : Le dernier passage, elle avait dit que c'était en...*

*TFT Charles: Il y a 10 ans. 2008. C'est pareil, des fois il faut se méfier parce que la coupe-là était prévue en 2008, le marquage a donc été fait en 2008, mais est-ce qu'elle a été coupée en 2009 ? Elle a peut-être été coupée en 2010 ou 2011, des fois ça arrive dans les communes qu'il y ait des reports.*

*NC : Mais ça, tu as les infos dans le...sommier*

*TFT Charles : Normalement oui, si tu as bien fait ton boulot, tu notes que la coupe (...)*

*TFT Mathias : Et comme les agents ont changé plusieurs fois, ça n'a peut-être pas été bien suivi »*

*(Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

Le niveau de prélèvement peut également être largement supérieur à celui prescrit par le chef de triage. Le martelage du 11 octobre 2018 à l'UT de Farmington est particulièrement représentatif à cet égard. Le volume proposé par le chef de triage était de 60 m3 par hectare pour une surface à parcourir de 18.28 hectares (surface totale de la parcelle : 26.28 hectares) soit un total de 1080 m3. Le volume prélevé par les marteleurs en fin de journée s'élevait à 1980 m3 soit environ 110 m3 par hectare. Ces résultats ne sont pas vraiment discutés :

*TFT Joffrey : Moi, je vais juste noter sur ma... Donc je sais jamais, pour m'en... 1 980 m3.*

*Directeur d'agence : 2 000 m3 sur... ?*

*TFT Oscar : On a 26 hectares, t'avais dit ?*

*Directeur d'agence : Ouais.*

*TFT Joffrey : Ben non. Oui, il y a 26, mais t'en passes que 18 sur la fiche.*

*TFT Oscar : Oui, mais t'as compté tout au départ.*

Directeur d'agence: Oui, donc t'es à 100 m<sup>3</sup>/h. C'est...Oscar, ce n'est pas étonnant vu les arbres... (...) Vu les arbres... Les douglas, tu tapes un douglas, tu as un coup de marteau à 5 m<sup>3</sup>. (...)

TFT Joffrey : 2000 m<sup>3</sup>...

TFT Oscar : pour 26 hectares...On a tout passé.

TFT Joffrey : Ouais, mais c'est là qu'on... Mais sur les 26, moi, j'ai compté que 18, hein. Surface de la parcelle totale : 26. Surface parcourue : 18.

TFT Oscar : On en a parcouru 18.

TFT Joffrey : Ben oui parce que dans la tempête... trouée de tempête...

TFT Oscar : Ouais, ben ça fait 100 hectares, c'est ce que disait...le directeur d'agence

TFT Joffrey : Donc administre, signature. (...)

TFT Oscar : Donc, ça, on le transfère... (...) de la bécane à l'ordinateur. (...) Voilà. Ça remonte dans le ProdBois. (...) ProdBois nous le valide, nous le redescend... (...) et après on le traite et on le dirige vers le service bois. (...) Tel type de produits, telle forme de vente... (...) Et après, c'est le service bois qui traite... »  
(Résultats martelage, le 11 octobre 2018)

Quels que soient les cas considérés, les résultats relatifs à l'intensité des prélèvements ne sont pas ou peu discutés. Les marteleurs procèdent ensuite à une vérification des tarifs de cubage automatiquement générés par le TDS en fonction des données saisies en cours de martelage. Un tarif de cubage est une formule ou une expression mathématique qui fournit le volume des arbres en fonction de l'essence, du diamètre et de la hauteur. Il est utilisé pour évaluer la valeur marchande des bois et préparer la commercialisation. Ce tarif est discuté et ajusté en fonction de la hauteur des arbres estimée par les techniciens forestiers :

« TFT Lucien : Petit bois SR13...

TFT Berthod : Alors attends... sapin, épicéa...

TFT Lucien : 25... (...) Là, on discute les tarifs. (...) SR13, ça fait beaucoup.

TFT Berthod : Oui, il faut diminuer. 12.

TFT Lucien : 12 seulement ? Moi, j'aurais mis encore moins que ça.

TFT Berthod : 11 ?

TFT Lucien : Ben...Mais je ne veux pas t'influencer. Tu mets du 11 ? [rires] (...)

NC : Ça, c'est le prix, c'est ça ?

TFT Berthod : Non, non, c'est les tarifs. C'est pour calculer les volumes. (...) C'est un tarif à une entrée, c'est-à-dire qu'en (...) fonction du diamètre, selon le tarif, ça te donne un volume. (...) Et c'est calculé sur une hauteur. (...) Et on a des classes de diamètres : petit bois, bois moyen, gros bois, très gros bois. Donc on peut moduler le tarif, parce que des gros bois seront beaucoup plus hauts que les petits bois. (...) Donc on module les tarifs. On met un petit tarif pour des petits bois et un tarif plus fort pour les gros bois. (...)

TFT Lucien : Plus le chiffre derrière est gros et plus l'arbre est grand. Pins bois moyen, il y en a 16 et il propose SR12.

*Stagiaire: Plus haut.*

*TFT Lucien : Ben oui.*

*TFT Berthod : Plus, oui.*

*Stagiaire 2 : 14 - 15 ! 15 !*

*TFT Lucien : Ah non, non !*

*TFT Berthod : 15, 14.*

*TFT Lucien : On a mis 14, 15 pour les gros.*

*TFT Berthod : 14, pas plus » (Résultats martelage, le 25 octobre 2018)*

*«TFT Joffrey : Par contre, les pins beaux moyens, il me les met en SR12.*

*TFT Oscar : Non, non, il faut que tu montes.*

*Directeur d'agence : Deux tailles. Au moins.*

*TFT Joffrey : Bois moyen...14.*

*TFT Oscar : Voilà, vaut mieux mettre 14, pas plus. Pas plus.*

*Directeur d'agence : Non, pas plus mais pas en-dessous. 13 ou 14, c'est bien.*

*TFT Joffrey : Alors, ils sont où les bois moyens... ? Ah merde ! Je vais faire comme ça. Donc les sapins, O.K.*

*Les hêtres, bon, ça on s'en fout. Taille gros bois...(…) Du 15 pour les gros bois.*

*Directeur d'agence : O.K.*

*TFT Joffrey : Ça, on ne touche pas. Les sapins très gros bois, 16.*

*Directeur d'agence : Très gros ? On n'en a pas marqué.*

*TFT Joffrey : Il y en a eu deux. Mais il met épicéa et sapin dans la même case.*

*Directeur d'agence : Oui, mais tu peux mettre ce que tu veux, là, ça ne changera pas le volume total.*

*TFT Joffrey : Et donc je voulais voir les douglas très gros bois... Douglas-mélèzes très gros bois, donc 16.*

*Directeur d'agence : Bien » (Résultats martelage, le 11 octobre 2018)*

Le bilan réalisé en fin de martelage concerne principalement l'aspect quantitatif du marquage (volume de bois prélevé et tarifs de cubage). L'aspect qualitatif est rarement sinon jamais discuté. Red Neck explique avoir tenté d'initier ce type d'échanges en organisant un retour d'expérience. Les techniciens forestiers ont été invités à revenir sur la parcelle et à discuter des marquages réalisés en fonction des consignes données par le chef de triage. L'objectif était de favoriser l'apprentissage collectif et de faire évoluer les pratiques de marquage. Cet exercice a néanmoins été perçu par quelques-uns comme une remise en cause de leurs savoirs et savoir-faire. Suite aux critiques exprimées et aux tensions générées, Red Neck n'a pas renouvelé l'expérience.



#### Encadré 14. Propos de Red Neck concernant le retour d'expérience organisé en fin de martelage

« Parce qu'une pratique qu'on fait, qu'on a fait une fois ici, qui est très intéressante, c'est de faire du retour d'expérience, c'est-à-dire on martèle et on revient avec l'équipe et, sans dire les noms parce que sinon après ça tourne au pugilat, on fait passer les gens et on rappelle les consignes de martelage qui ont été données et on leur demande si, globalement, ce qu'ils en pensent. Ça, c'est quelque chose qu'on devrait faire régulièrement. Le problème, c'est, une nouvelle fois, tout peut être sujet à caution. C'est-à-dire que le but, là, c'est de tirer tout le monde vers le haut et de regarder ce qui a été bien fait et moins bien fait, et de dire : « Ben voilà, maintenant, on s'en souviendra, quand on demande ça, c'est ça qu'il faut faire ». Mais c'est dans le cadre d'une remise en cause et d'une progression. Ce n'est pas pour stigmatiser quelqu'un. (...) Et le souci qu'on a, c'est que, ben forcément, vous allez avoir des gens dans l'équipe qui vont le prendre « Ah ouais, c'est bien, on va se remettre en cause », et notamment chez les résineux (...). On ne sait pas bien marteler les résineux parce que généralement, on va prélever les dominés, enfin ceux qui ne servent à rien. Et le but, c'est qu'on progresse tous, que toute l'équipe progresse sur le martelage des résineux. Mais vous ne pourrez pas empêcher certains de retenir de l'exercice qu'ils sont sûrs d'eux, qu'ils savent tout et que, eux, de toute façon, on n'a pas à leur apprendre la sylviculture et que s'ils ont envie, dans leur bande, de marquer et de ne pas écouter les consignes de martelage, eh bien on ne les empêchera pas de marteler comme ils veulent. (...) Donc vous voyez. C'est dommage, c'est un exercice intéressant le retour d'expérience. Le but, c'est de progresser, de se remettre en cause, mais il y a des gens, la moindre remise en cause, ça, ils ne connaissent pas. Ça n'existe pas pour eux. (...) On l'a fait une fois. Et au vu de ce que ça a donné, si vous voulez – c'était que des critiques – ça ne sert à rien. (...) On n'est pas là pour se prendre la tête. Et puis les jeunes, ils n'en sortent pas quelque chose de positif, parce que moi, je me prends la tête quand j'entends des gens qui critiquent ça. Après, j'ai un mauvais caractère et je m'emporte, si vous voulez. Donc après, ça devient quelque chose de frontal et puis c'est profitable pour personne, donc... voilà. » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)

La fin du martelage se révèle particulièrement instructive en ce qu'elle apporte plusieurs enseignements. D'abord, contrairement à ce qui a pu être affirmé par une partie des techniciens forestiers, les consignes ne sont pas toujours suivies et respectées au regard des écarts constatés entre ce qui est prescrit et réalisé. Les frontières symboliques relatives à la vision de la gestion ne sont donc pas neutres, comme le montre d'ailleurs l'exercice du martéloscope. Elles agissent au moins sur l'intensité du marquage. Les prélèvements peuvent s'avérer insuffisants ou au contraire largement supérieurs au volume prescrit par le chef de triage. Cette observation est confirmée par les propos suivants :

«TFT Nadia : Tu as un peu tous les profils. Mais après, il faut tempérer entre les deux, parce que c'est bien gentil de passer le marteau sur l'épaule, mais à un moment donné, on va te dire "Et dites donc les gars, ce n'est pas 92 c'est 112 donc vous y retournez". Parce qu'on nous a renvoyé. On a martelé des parcelles...

NC : Qui vous a renvoyé?

TFT Nadia: Et ben le service des forêts. On avait martelé des parcelles, ce n'était pas assez martelé "Vous y retournez".

NC : Eux, ils se sont basés sur l'aménagement. C'est ça ?

TFT Nadia: Oui, oui, et puis sur la descriptive. Ce n'était pas possible, quoi. Bon, après, c'est bien aussi. Qu'est-ce qu'on fait là-dedans, machin ? Moi j'ai fait un aller, un retour. Les autres, ils ont fait un aller.

*Qu'est-ce qu'on fait là-dedans ? Ils sont remontés à vide, et on n'a pas fini la coupe. Alors, forcément, on a rendu un truc...et après on y retourne » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

*« Pousser ce qui pousse, mais pas au-delà. Ce n'est pas toujours le cas, parfois, on y va fort, même sur Palomito. Quand je dis « on », c'est nous quoi. (...) J'ai des exemples, l'an dernier... j'ai un exemple d'ailleurs d'une parcelle où on a vraiment frappé fort, chez moi en plus ! J'avais dit : « Attention, il ne faut pas y aller trop fort, il y a du bois, c'est une parcelle riche, il y a des gros hêtres, on va faire du volume, mais il ne faut pas y aller trop fort ». Et finalement, j'avais préconisé 50 m<sup>3</sup> hectare qui correspondait...(...) à l'accroissement et à l'aménagement. Peut-être qu'il y a eu une légère décapitalisation, mais ce n'était pas très prononcé. Et finalement, après martelage, on a dû taper 70 m<sup>3</sup> hectare, je crois, donc 20 m<sup>3</sup> de plus que ce qu'on avait préconisé. Un petit coup de vent, et derrière, les arbres sont tombés. Les arbres qu'on a laissé debout » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

*« Il n'y a qu'à regarder sur MERCO les bilans, quand on prend... par rapport au prévisionnel, on est à 136 %. C'est qu'effectivement, soit les aménagements ne sont pas bons. Bon...je ne pense pas. Les prélèvements sont plutôt cohérents dans les aménagements mais je pense qu'on tape trop fort. Je pense qu'on tape trop fort. On a du mal à se raisonner » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

Selon Red Neck, le suivi et le respect des consignes est surtout fonction du bon vouloir des techniciens forestiers :

*« Depuis qu'il est retourné sur le terrain, il se reconfronte aux problèmes du terrain avec des gens qui ne font que ce qu'ils veulent en gros. Management sur le terrain. On a beau dire en réunion d'UT : « Il faudrait qu'on fasse ça », en fait, sur le terrain, vous avez bien compris que les gens font d'abord et surtout selon leur sensibilité et leur volonté. Donc, il se mord les doigts » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Un technicien forestier confirme cette observation en reconnaissant avoir tendance à oublier les consignes transmises le matin :

*« Ah en théorie, non. Tu dois écouter les consignes de martelage et les appliquer. Mais bon...Et puis, des fois, t'es pris dans ton truc et puis tu... oublies vite ce qu'on t'a dit le matin » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

Reck Neck et MacClure relativise le non-respect des consignes en soulignant que le travail des marteleurs est avant tout d'assurer une gestion durable du peuplement. Les consignes peuvent ne pas être suivies sans pour autant compromettre l'avenir de la forêt :

« Je pense que, dans les consignes de martelage qui sont données, on sait très bien que, même si elles sont appliquées, il n'y a pas besoin qu'elles soient appliquées à 100 % pour que la gestion durable du peuplement soit garantie » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)

« Où la forêt reste de la forêt, on fait notre travail. Où est-ce écrit qu'une forêt, cela doit être avec un certain nombre de mètres cubes à un moment donné ? Si, il y a les guides de sylviculture qui prévoient des choses, mais on s'aperçoit qu'un guide de sylviculture n'est qu'un guide et on est parfois au-dessus, parfois en dessous. À partir du moment où on est toujours dans un acte de gestion et où on essaye de faire en sorte que la forêt dure dans le temps, pour moi, on est dans notre travail. Il ne faut pas qu'on prélève effectivement deux fois ce qui est prévu, mais lorsque l'on prélève parfois 20 ou 30 % de plus, ce n'est pas non plus déraisonnable » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)

La variabilité des résultats obtenus en fin du martelage invite ensuite à mettre en doute la régularité si ce n'est la réalisation effective d'un suivi des prélèvements en fin de virée. Si cela était avéré, les écarts auraient été moins récurrents et pas aussi marqués. Il paraît donc plus vraisemblable que le RUT n'incite pas réaliser des bilans en fin de virée au regard du poids des frontières sociales (savoir-faire). Sa démarche pourrait être perçue comme du « flicage » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018) ou comme une remise en question du savoir-faire des techniciens forestiers. L'utilisation actuelle du TDS ne permet donc pas aux techniciens forestiers d'appréhender l'intensité globale des prélèvements et donc d'ajuster le marquage aux consignes de martelage. Cela amène à revoir les effets des frontières sur les interactions en fin de virée de la manière suivante :

**Tableau 52. Les effets des frontières sur les interactions en fin de virée**

	Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières sociales	Identité	Savoir-faire	Frein	Ne pas discuter et remettre en cause l'intensité du marquage	Ne pas inciter à comparer les données de prélèvement
Frontières physiques	Terminal de saisie (TDS)	Outil d'enregistrement des données de martelage	Frein	Individualiser le travail de marquage	

Les frontières qui interviennent dans les interactions en fin de martelage sont de deux types. Le premier est physique avec les consignes de martelage. Le volume prescrit par le chef de triage est comparé à celui prélevé par les marteleurs. Bien que les résultats de cette comparaison ne suscitent guère de discussions, les consignes de martelage peuvent être considérées comme facilitateurs des interactions. Elles peuvent constituer un bon prétexte pour échanger non seulement sur l'aspect

quantitatif du marquage (intensité des prélèvements et tarifs de cubage) mais également sur son aspect qualitatif. Les échanges sur la qualité et la quantité du marquage se heurtent néanmoins à des frontières sociales relatives à l'identité professionnelle. Comme le montre le retour d'expérience initié par Red Neck, l'appréciation de la pertinence des marquages peut être perçue comme une remise en question des savoirs et savoir-faire. Le poids de l'identité professionnelle est d'ailleurs si prégnant que ses effets négatifs sur les interactions l'emportent sur ceux, positifs, des consignes de martelage. Cela explique que les résultats du martelage ne sont jamais vraiment discutés, ni interrogés tant par les techniciens forestiers que par le RUT. Le RUT se contente généralement de constater les résultats et de les relativiser, considérant que l'essentiel est d'assurer une gestion durable des peuplements.

**Tableau 53. Les effets des frontières sur les interactions en fin de martelage**

	Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières physiques	Consignes	Essences objectifs et à favoriser Modalités de désignation Type de coupe Intensité du prélèvement Autres	Facilitateur	Comparer le volume prescrit à celui réalisé	Constater et relativiser les résultats
Frontières sociales	Identité	Savoirs et savoir-faire techniques	Frein	Ne pas discuter et remettre en cause la qualité et la quantité du marquage	

## Conclusion

### ***Les frontières qui freinent les interactions en martelage***

Les interactions apparaissent limitées dans la phase de transmission des consignes, en cours de virée, en fin de virée et en fin de martelage dans les deux cas. Elles sont freinées par un certain nombre de frontières à la fois symboliques, sociales et physiques.

Les ***frontières symboliques*** se rapportent à l'expérience. Elles limitent les interactions dans la phase de transmission des consignes et en cours de virée. Les techniciens forestiers expérimentés ont intériorisé avec l'expérience des règles implicites d'action ou un savoir-faire qui leur permet d'adapter les consignes à la réalité du terrain et de résoudre par eux-mêmes les ambiguïtés de la matérialité écologique. Ils ne sollicitent donc pas d'avis ni ne reçoivent des suggestions dans la phase de transmission des consignes. Les marteleurs limitent généralement leur intervention à des demandes de précisions. Les techniciens forestiers expérimentés initient également rarement sinon jamais d'interactions en cours de virée. Ils s'appuient sur leur savoir-faire pour lever des doutes ou régler des cas équivoques.

Les ***frontières sociales*** qui agissent négativement sur les interactions sont l'identité professionnelle, l'autorité de coordination du chef de triage et les liens de confiance qui unissent les marteleurs entre eux. L'identité professionnelle d'abord se construit autour d'un ensemble de savoirs et de savoir-faire qui s'acquiert notamment avec l'expérience. Les effets de l'identité professionnelle sur les interactions sont donc similaires à ceux de l'expérience dans la phase de transmission des consignes et en cours de virée. L'identité professionnelle fonctionne également comme frein aux échanges en fin de martelage. Comme le montre l'exemple du retour d'expérience proposé par Red Neck, la qualité et la quantité du marquage ne peuvent être discutés sans que la démarche ne soit perçue comme une remise en cause de leur compétence technique. L'autorité de coordination du chef de triage ensuite engendre des effets négatifs sur les interactions dans la phase de transmission des consignes. La responsabilité qui lui est conférée de fixer un cadre de travail conforme aux objectifs, aux essences et aux conditions de la station conduit les marteleurs, en vertu du principe de non-contradiction, à ne pas interroger les consignes, ni même les discuter sur le fond. Les liens de confiance qui unissent les marteleurs entre eux enfin apparaissent défavorables aux interactions en cours de virée. Ils invitent, au nom de ce même principe de non-contradiction, à ne pas discuter ni contester le marquage réalisé par les pairs. Ils tendent en outre à favoriser le développement de comportements individualistes, c'est-à-dire, les marteleurs travaillent seuls indépendamment des autres.

Les **frontières physiques** qui engendrent des effets négatifs sur les interactions sont le TDS ou plutôt l'utilisation qui en est faite du TDS. Compte tenu des écarts constatés entre le volume prescrit par le chef de triage et celui prélevé par les marteleurs, il paraît fort probable qu'un suivi régulier ne soit pas réalisé en fin de virée. Cette absence de suivi ferme toute possibilité d'échange sur la quantité voire même la qualité du martelage suivant les consignes du chef de triage.

### ***Les frontières qui favorisent les interactions en martelage***

Les interactions en martelage ne sont pas pour autant totalement absentes. Elles sont favorisées par un ensemble de frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles. **Les frontières symboliques et sociales** qui agissent positivement sur les interactions sont également celles qui les freinent. Plus précisément, le manque d'expérience constitue des frontières symboliques favorables aux échanges dans la phase d'élaboration des consignes et en cours de virée. Les techniciens moins expérimentés sont davantage susceptibles de solliciter des avis ou de recueillir des suggestions pour compléter leurs consignes ou résoudre des cas équivoques.

L'identité professionnelle, l'autorité de coordination du chef de triage ainsi que les liens de confiance entre les marteleurs fonctionnent également comme facilitateurs. Le manque de savoir-faire des techniciens moins expérimentés favorisent les interventions des marteleurs pour apporter des avis ou des suggestions dans la phase de transmission des consignes et en cours de virée. L'autorité de coordination du chef de triage agit également positivement sur les échanges en cours de virée. En tant que responsable de la gestion du peuplement, il peut être sollicité pour trancher un cas équivoque ou émettre un avis sur le retrait d'un arbre ou d'une essence d'arbres. Les liens de confiance qui unissent les marteleurs entre eux enfin incitent les techniciens moins expérimentés à solliciter des avis pour régler des cas équivoques.

Les **frontières physiques** qui favorisent les interactions sont la matérialité écologique et les consignes de martelage. Un problème sanitaire qui affecte un arbre peut être plus ou moins visible selon l'angle de position donné. Les marteleurs peuvent donc s'interpeller mutuellement pour signaler des défauts et ajuster le marquage. Les consignes de martelage relatives à l'intensité du prélèvement sont rappelées par le chef de triage en fin de martelage en vue de comparer le volume prélevé à celui attendu. Bien que les résultats obtenus ne soient pas vraiment discutés, elles constituent un bon prétexte qui peut être utilisé pour échanger sur la qualité et la quantité du marquage.

Les **frontières temporelles** enfin qui apparaissent favorables aux interactions se rapportent à l'adage « prévoir loin et décider sur le moment ». Elles sont inhérentes et sous-jacentes à toutes les

interactions initiées en cours de virée. Le souci de faire le bon choix incite les techniciens forestiers moins expérimentés à solliciter des avis pour résoudre des cas équivoques ou confirmer le bienfondé d'une intervention.

### ***Les effets des frontières sur le travail d'influence des managers de proximité***

Ces frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles qui favorisent et freinent les interactions régulent le travail d'influence des managers de proximité de la façon suivante. Dans la phase de transmission des consignes, Red Neck et MacClure privilégient la présence d'un chef de triage moins expérimenté ou des apprentis et stagiaires pour apporter des précisions et rappeler des règles. Ces règles d'assemblage formelles sont celles qui permettent de mieux mobiliser et valoriser le bois. En cours de virée, ils martèlent dans leur cloisonnement au même titre que les techniciens forestiers. C'est en faisant que les managers de proximité montrent et attestent leur compétence technique. La technique est le langage qui permet d'être identifié et reconnu comme membre du groupe. Elle est la clé qui conditionne la communication et le travail sur les frontières. En fin de virée, ils n'incitent pas à comparer les données du TDS pour ajuster l'intensité du marquage aux consignes du chef de triage. Une telle démarche peut éventuellement être perçue comme une remise en cause des savoirs et savoir-faire des techniciens forestiers. Elle comporte le risque de compromettre la relation de confiance nécessaire à la communication. Cela explique probablement aussi pourquoi les managers de proximité relativisent les éventuels écarts en fin de martelage et rappellent que l'essentiel est d'assurer la pérennité du peuplement. Les effets de ces frontières sur les interactions en martelage ainsi que le rôle joué par le RUT sont repris dans le tableau 54.

Au vu de ces développements, les frontières qui délimitent les pratiques de martelage contraignent fortement les interactions nécessaires au travail d'influence des managers de proximité. Les pratiques de martelage ne se travaillent toutefois pas uniquement en martelage. Les réunions d'UT et les réunions du CODIR de l'agence territoriale sont des contextes d'interaction qui peuvent également être utilisés pour influencer indirectement les pratiques. Ce que les managers de proximité font ou peuvent faire sont toutefois fonction des frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles qui structurent ces contextes. Ces frontières ne remplissent pas seulement une fonction structurante. Elles interviennent également dans les interactions pour les favoriser et les contraindre. Le travail d'influence des managers de proximité est alors fonction de ces frontières qui structurent et régulent.

Le chapitre suivant se propose d'examiner les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions d'UT et les réunions de l'agence territoriale. Il se décompose en deux sections, l'une pour les réunions d'UT et l'autre pour les réunions du CODIR. Chaque section est

organisée de façon similaire avec deux sous-sections correspondant à la relation entre d'une part, les frontières et les réunions et d'autre part, les frontières et les interactions.



**Tableau 54. Les effets des frontières sur les interactions en martelage**

		Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières symboliques	Transmission des consignes	<b>Expérience</b>	Niveau d'expérience du marteleur	Facilitateur (faible niveau)	Demander des précisions Suggérer des interventions Partager un avis	Apporter des précisions et rappeler des règles en présence d'un chef de triage moins expérimenté
				Frein (niveau plus élevé)	Demander des précisions	
	En cou	<b>Expérience</b>	Niveau d'expérience du marteleur	Facilitateur (faible niveau)	Solliciter des avis	Marteler

		Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières sociales	Transmission des consignes	Niveau d'expérience du marteleur	Degré de savoir-faire	Facilitateur (faible degré)	Demander des précisions Suggérer des interventions Partager un avis	Apporter des précisions et rappeler des règles en présence d'un chef de triage moins expérimenté
				Frein (degré plus élevé)	Demander des précisions	
		<b>Autorité de coordination du chef de triage</b>	Fixer le cadre de travail	Frein	Ne pas remettre en question les consignes Ne pas discuter sur le fond des consignes	
	En cours de virée	<b>Identité</b>	Degré de savoir-faire	Facilitateur (faible degré)	Solliciter des avis	Marteler
				Frein (degré plus élevé)	S'appuyer sur son savoir-faire Etre jugé incompetent	
		<b>Autorité de coordination du chef de triage</b>	Fixer le cadre de travail	Facilitateur	Trancher un cas équivoque Emettre un avis	
		<b>Liens de confiance</b>	Reconnaissance des savoirs et du savoir-faire	Facilitateur	Solliciter des avis	
	Frein			Ne pas discuter et remettre en cause le marquage Adopter un comportement individualiste		
	En fin de virée	<b>Identité</b>	Savoir-faire	Frein	Ne pas discuter et remettre en cause l'intensité du marquage	Ne pas inciter à comparer les données de prélèvement
	En fin de martelage	<b>Identité</b>	Savoirs et savoir-faire techniques	Frein	Ne pas discuter et remettre en cause la qualité et la quantité du marquage	Constater voire approuver les résultats

		Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières physiques	En cours de virée	<b>Matérialité écologique</b>	Etat sanitaire d'un arbre	Facilitateur	Signaler un problème sanitaire	Marteler
	En fin de virée	<b>Terminal de saisie (TDS)</b>	Outil d'enregistrement des données de martelage	Frein	Individualiser le travail de marquage	Ne pas inciter à comparer les données de prélèvement
	En fin de martelage	<b>Consignes</b>	Essences objectifs et à favoriser Modalités de désignation Type de coupe Intensité du prélèvement Autres	Facilitateur	Comparer le volume prescrit à celui réalisé	Constater et relativiser les résultats
Frontières temporelles	En cours de virée	<b>Prévoir loin et décider sur le moment</b>	Faire le bon choix	Facilitateur	Solliciter des avis	Marteler



<b>Introduction générale</b>
------------------------------

<b>Première partie : L'Office National des Forêts au cœur des enjeux de la croissance verte</b>
---

Chapitre 1 - L'Office National des Forêts : contexte et enjeux
--

Chapitre 2 - Le centre opérationnel comme partie clé du changement
--

<b>Deuxième partie : Un cadre conceptuel pour sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique</b>
---

Chapitre 3 - Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique
---

Chapitre 4 - Sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique
--

<b>Troisième partie : Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage : méthodologie et résultats</b>
---

Chapitre 5 - L'étude de cas comme approche méthodologique
---

Chapitre 6 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage
--

Chapitre 7 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale et de l'Agence Territoriale
---

Chapitre 8 - Interprétation et mise en perspective des résultats
--

<b>Conclusion générale</b>
----------------------------

**Chapitre 7. Les effets des frontières sur le travail  
d'influence des pratiques dans les réunions de  
l'Unité Territoriale et de l'Agence Territoriale**

Les réunions d'UT et les réunions du CODIR de l'agence territoriale ont été identifiées dans la phase exploratoire comme deux contextes d'interaction susceptibles d'être favorables au travail d'influence des pratiques des managers de proximité. Elles interviennent à la fois en amont et en aval des pratiques et contribuent à la définition des frontières visant une mobilisation supplémentaire de bois. Les managers de proximité peuvent utiliser ces réunions pour influencer les frontières qui régulent ou vont réguler les pratiques de martelage. L'analyse de leur travail d'influence s'est alors décomposée en deux temps pour chaque contexte correspondant à une section. Le premier temps consiste à caractériser les frontières et leurs effets sur les réunions d'UT et du CODIR. L'objectif poursuivi est double. D'une part, il vise à déterminer ce que font ou peuvent faire les managers de proximité pour influencer indirectement les pratiques. D'autre part, il consiste à identifier les frontières génératrices de singularités (frontières à effet de différenciation) susceptibles de distinguer les cas. Dans un second temps, nous montrons que ces frontières favorisent et contraignent les interactions. Leurs effets sur les interactions sont représentés à travers des problématiques évoquées conjointement par les enquêtes. Ces mises en scène permettent d'identifier les leviers et les freins au travail d'influence des pratiques des managers de proximité.

### **Section 1. Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale**

Les réunions d'UT sont organisées à l'initiative du RUT dans les locaux de l'UT. Elles regroupent sur une demi-journée (entre 3h30 et 4h) les techniciens forestiers, le RUT, les apprentis-stagiaires et un représentant invité de l'agence travaux<sup>54</sup> soit environ 15 participants pour l'UT de Farmington et 10 pour l'UT de Palomito. Les données recueillies ont mis en évidence un ensemble imbriqué de frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles dont leurs effets ne peuvent être dissociés des RUT et de la façon dont ils interprètent leur rôle. Ces frontières qui structurent renseignent sur ce que font les managers de proximité pour influencer indirectement les pratiques vers une mobilisation supplémentaire de bois. Ce travail d'influence nécessite des interactions. C'est dans les interactions qu'ils parviennent à accorder les interprétations et à coordonner les comportements. Ces interactions sont toutefois conditionnées par les frontières et la façon dont les RUT exercent leur rôle.

---

<sup>54</sup> Le représentant invité aux réunions d'UT peut être soit un conducteur de travaux qui encadre les activités des ouvriers forestiers (UT de Palomito), soit un responsable d'Unité de Production qui anime et pilote une équipe de conducteurs de travaux (UT de Farmington).

## **1.1 Les effets des frontières et des managers de proximité sur les réunions de l'Unité Territoriale**

Cette sous-section se propose d'examiner la relation entre frontières et réunions d'UT. Cela implique d'une part d'identifier les frontières qui structurent les réunions d'UT et d'autre part, de caractériser leurs effets (régulation interne, différenciation, régulation externe). Ces effets ne peuvent être appréhendés indépendamment des RUT et de la façon dont ils interprètent leur rôle. Cette étape de l'analyse présente un double intérêt. Elle informe d'abord sur ce que font les managers de proximité pour influencer indirectement les pratiques vers une mobilisation supplémentaire de bois. Elle permet ensuite d'expliquer les différences entre les deux cas à travers les frontières génératrices de singularités (frontières à effet de différenciation).

### *1.1.1 Frontières symboliques : visions de l'action collective*

Les réunions d'UT sont structurées par des frontières symboliques relatives à la vision de l'action collective. Cette vision portée par le RUT se focalise sur « un sens de la direction qui donne du sens et fournit une direction » (Nanus, 1992 cité par Ederle, 2001, p.36). Elle est la cible idéale vers laquelle il souhaite diriger l'équipe. Cette cible fonctionne comme source d'inspiration et guide pour l'action (Soparnot, 2009, p.158). Elle est relativement différente selon les cas. Red Neck d'abord privilégie une logique de l'action collective tournée vers la dynamique projet :

*« Pareil dans le management. Je ne suis pas tellement dans un management vertical. Je suis plutôt dans un management horizontal. J'aime beaucoup déléguer, être plutôt sur une dynamique de projet, confier des projets à des uns et à des autres » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Cette vision le conduit à axer les réunions d'UT sur des projets structurants ou transversaux confiés à quelques techniciens forestiers, apprentis ou stagiaires. Peuvent être cités à titre d'exemple des projets d'aménagement d'espaces d'accueil du public en forêt (installation de mobiliers, mise en place de parcours pédagogique ou sportif, etc.) ; le projet de tarifs EMERGE visant à une estimation plus fiable du volume de bois utilisable en bois énergie ; le projet de vestiaire féminin ; etc. :

*« Le directeur d'agence me dit que je suis un peu un extraterrestre dans ma manière de faire, avec des diaporamas, avoir beaucoup de projets, par rapport à d'autres fonctionnements d'UT où on est plus dans une certaine forme de routine ou des choses très... Le martelage de l'état d'assiette. Ici, on parle pas mal de projets, d'accueil d'apprentis, de formation, de projets divers et variés : le vestiaire féminin, les projets TIGA (Territoires d'innovation de grande ambition), les choses comme ça » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*



L'action collective à l'UT de Farmington ne se structure toutefois pas uniquement autour de projets. Red Neck reconnaît la direction fixée dans la feuille de route de l'UT qui oriente les activités quotidiennes de gestion. Cette feuille de route ne constitue cependant pas une cible inspirante qui « donne envie d'avancer » :

*« Bien sûr, il y a toujours notre travail quotidien à faire d'appliquer les aménagements, de renouveler les aménagements, d'aller vendre de la prestation commerciale aux communes, etc., mais tous ces petits plus à côté, il faut les vivre aussi, parce que c'est ça qui procure de la joie, de la nouveauté et qui donne envie d'avancer et d'initier des choses » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Pour MacClure en revanche, l'action collective est appréhendée principalement à travers la feuille de route de l'UT. Cette feuille de route fixe la direction à suivre et détermine les actions concrètes à mettre en place pour y parvenir. Elle est le fruit d'un travail collectif. Les réunions d'UT sont alors utilisées par le RUT pour rappeler ce cadre et inscrire les actions individuelles dans une visée collective :

*« C'est de montrer qu'il y a un collectif dans l'action, que chacun n'est juste pas dans son coin en train de faire son travail. C'est qu'il y a bien un travail à faire en commun et d'essayer de faire que chaque technicien puisse se situer dans ce travail-là, de redonner le cadre de ce travail, d'en faire parfois le bilan. (...) Du travail fait. C'est-à-dire, sur les exploitations, quand on annonce qu'aujourd'hui, à fin janvier, on va être à 12 000 m3 d'épicéas scolytés, c'est bien le travail de l'équipe, que chacun dans son coin a participé, mais le résultat pour l'équipe, puisqu'aujourd'hui, on a bien une feuille de route au niveau de l'UT, que les RUT doivent mettre en œuvre. On ne la met pas en œuvre tout seul, on la met en œuvre avec nos collaborateurs. Donc, cette feuille de route-là, il faut bien qu'elle soit connue et qu'on explique à un moment donné où on en est dans cette feuille de route » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

L'accent porté sur la dimension collective du travail explique l'orientation donnée au tour de table organisé généralement en fin de réunion. Les techniciens forestiers sont invités à partager des faits « marquants », c'est-à-dire, des expériences qui pourraient être utiles aux autres :

*« En fonction de l'activité et qui peuvent avoir incidence sur le reste de l'équipe, c'est-à-dire des choses qui sortent un peu du cadre, c'est-à-dire, me dire que votre chantier d'exploitation il avance, il n'avance pas, je m'en moque. C'est plutôt si vous avez franchement de gros retards avec des difficultés avec des exploitants par exemple, savoir si c'est les mêmes ailleurs. Oui, ça, c'est intéressant. Mais voilà, l'idée ce n'est pas de me parler de votre quotidien. Votre quotidien, je pense qu'on en a tous conscience. C'est plutôt des choses un peu particulières qui peuvent je dirais faciliter aussi le travail par la suite pour les autres, qui seront peut-être un jour confrontés aux mêmes difficultés de chantier un peu partout, des choses comme ça » (Réunion de l'UT de Palomito, MacClure, le 20 décembre 2018)*

MacClure précise que les actualités des triages sans « incidence sur le reste de l'équipe » et les difficultés proprement individuelles sont volontairement écartées pour éviter d' « individualiser les actions » et favoriser l'apprentissage collectif :

« NC : Est-ce que c'est des occasions, pour toi, de t'informer de ce qui se passe dans les triages et les éventuelles difficultés ? (...) »

RUT MacClure : Non, ce n'est pas le but, parce que c'est des choses particulières. (...) Le point d'actualité que je demande au niveau du tour de table, (...) C'est un peu dans l'esprit de « Je partage mon expérience pour que les autres ne soient pas confrontés aux mêmes difficultés que moi à un moment donné ». C'est ça. (...) En fait, à la réunion d'UT, pour moi, il y a une vision. Il faut que chaque technicien ait une vision du collectif, de l'incidence de ce qui se passe au niveau de l'équipe. (...) en évitant d'individualiser les actions. Quand je dis « individualiser », c'est qu'elles n'ont des conséquences que pour eux. C'est-à-dire qu'effectivement, de me dire qu'ils en sont à un certain point dans leurs exploitations, ça n'apporte rien » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)

Les effets de la vision de l'action collective sur les réunions d'UT peuvent être résumés comme suit :

**Tableau 55. Les effets des frontières symboliques et des managers de proximité sur les réunions d'UT**

Frontières		Effets sur les réunions d'UT		Rôle du MP
Visions de l'action collective	Dynamique projet (Farmington)	Différenciation	Mettre l'accent sur des projets structurants ou transversaux	
	Feuille de route de l'UT (Palomito)	Différenciation	Inscrire les actions individuelles dans une visée collective	

### 1.1.2 Frontières sociales : cohésion fonctionnelle et cohésion sociale

Les liens de cohésion qui relient les professionnels de l'UT entre eux jouent également un rôle structurant dans les réunions d'UT. La cohésion peut être définie comme « un processus dynamique reflété par la tendance du groupe à rester lié et à rester uni dans la poursuite de ses objectifs instrumentaux et/ou pour la satisfaction des besoins affectifs des membres » (Carron, Brawley, Widmeyer, 1998, cité par Buton *et al.*, 2006). Deux types de cohésion peuvent être distingués. Le premier est la cohésion fonctionnelle ou opératoire. Il est lié au degré de collaboration entre les membres du groupe pour atteindre des objectifs partagés. Le second type est la cohésion sociale. Il se rapporte à la qualité des relations interpersonnelles ou à la satisfaction de travailler ensemble (Herrbach *et al.*, 2009). Dans les deux cas, les techniciens forestiers témoignent d'une certaine cohésion fonctionnelle. Ils évoquent des relations d'entraide mutuelle en cas de difficultés ou de retard dans l'exercice d'une activité :

« En tout. Que ce soit martelage, cubage, travaux sylvicoles, des choses comme ça. Nous à Palomito, c'est vraiment une équipe. Si un collègue a un problème, même si ce n'est pas notre secteur, on va aller

*lui donner un coup de main. Il n'y a aucun souci de ce côté-là » (Entretien TFT Dominique, le 18 octobre 2018)*

*« Une chose qui est bien, c'est qu'en fait sans avoir trop à demander, voilà tout le monde est toujours disponible pour aller cuber, pour aller remplacer. Ça au moins, ça marche bien. C'est quand même appréciable » (Réunion UT Palomito, RUT adjoint, le 20 décembre 2018)*

Cette entraide s'appuie également sur le partage de compétences individuelles. Chaque technicien forestier a développé une expertise dans un domaine spécifique (chasse, informatique, archéologie, etc.) qui peut être sollicitée pour répondre à des questions ou résoudre des difficultés :

*« Et puis chacun est spécialisé dans son domaine. Il y en a un qui a plus de pratique en informatique, d'autres en sylviculture, d'autres en travaux. Il y a une bonne synergie entre chacun. Donc quand on a un petit souci, on sait tout de suite vers qui aller se tourner, et puis les collègues sont très arrangeants, donc si on a besoin d'un coup de main, tout de suite il y a en a un qui viendra pour nous aider » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

*« Après si j'ai une question informatique, ça va être Lucien que je vais solliciter. Un coup, il est venu structurer toutes les parcelles avec moi, il m'a bien aidé donc... En fonction des personnes, si j'ai une question archéologique, ce sera Berthod. Non c'est vrai que nous, en plus on est une UT où chacun a un peu...des spécialités voilà. Noémi c'est la chasse. L'autre coup, j'ai trouvé un cadavre de cerf, donc je l'ai appelée. Il fallait faire tel truc parce que moi je ne connaissais pas la démarche. Donc...c'est vrai qu'en fonction de ça, on est quand même bien aidés » (Entretien TFT Joffrey, le 27 novembre 2018)*

Un technicien forestier seulement, rattaché à l'UT de Farmington, déplore l'absence de solidarité entre pairs :

*« Mais...tu vois je pensais qu'il y aurait de la solidarité entre les gens mais là, il n'y a rien du tout. (...) Chacun pour soi oui. Au niveau informatique, moi j'ai rendu service à plein de gens. J'ai fait le boulot, la saison passée, pour plein de personnes. Là, Berthod est en arrêt, j'avais besoin de quelqu'un pour cuber, j'ai posé la question la semaine dernière le matin en buvant le café – parce qu'il y avait déjà les marteleurs chez moi – Tout le monde a baissé son cou » (Entretien TFT Lucien, le 27 novembre 2018)*

La cohésion fonctionnelle entre le RUT et les techniciens forestiers s'est quant à elle développée différemment selon les cas. A l'UT de Farmington, une relation de collaboration et d'entraide s'est instaurée entre Red Neck et les deux tiers de l'équipe, principalement les plus jeunes et les moins expérimentés (0 à 2 ans d'expérience) :

*« Quand j'ai des questions par rapport au boulot, j'ai des choses... je ne sais pas qui contacter, comment faire, quelles démarches suivre. Lui, soit il sait, soit il me réoriente vers quelqu'un pour me dire, et puis...*

*oui, voilà. On se contacte pour ça avec Red Neck. Ou lui me contacte aussi quand il veut avoir une information ou il a besoin d'un service, quelque chose » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)*

*« Red Neck, il se met quand même à notre niveau, tu vois. Tout à l'heure, il m'a rappelée dans la bande. (...) Et, par exemple, il m'appelle, il me dit : « Ah Noémi, j'ai besoin de vous, il me faut des termes techniques chasse... enfin, jargon de chasse. » (...) Il ne fait pas le chef je-sais-tout. Et puis, moi, je lui ai posé des questions et à chaque fois, il répond. C'est d'égal à égal, tu vois. (...) Et ça, c'est appréciable...Il sait, chaque personne a ses qualités et il essaie que toutes les qualités de tout le monde aident tout le monde » (Entretien TFT Noémi, le 15 novembre 2018)*

Red Neck et le tiers restant de l'équipe, composé de techniciens expérimentés, entretiennent des contacts très réduits ou limités au strict nécessaire :

*« Bon enfin bref, moi je m'entends très mal avec lui. Je te l'ai dit l'autre fois, on a eu un problème...J'ai eu un problème avec lui. Donc moi du coup, il m'évite. Quand il me voit arriver, c'est comme si j'étais le diable qui sortait d'une boîte tu sais » (Entretien TFT Lucien, le 27 novembre 2018)*

*« Moi, enfin clairement, c'est un obstacle. Un obstacle à mon travail, un obstacle à mon épanouissement professionnel et personnel. Un gros même. (...) Ça ne sert à rien, je ne peux rien lui dire. Puis après, moi je vais dire... maintenant, c'est terminé. Le mec, il a flingué ma carrière, donc... voilà, c'est terminé. Moins j'ai affaire à lui, mieux c'est » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

A l'UT de Palomito, la collaboration entre le RUT et les TFT apparaît homogène dans sa globalité. MacClure est pleinement intégré au travail quotidien des techniciens et l'entraide paraît être l'affaire de tous :

*« Sur Palomito, on est une petite équipe, (...) donc quand il y a une difficulté, quand il y a un souci, tout de suite, MacClure est au courant, on lui dit. Il est tellement intégré à tout ce qui se passe sur le terrain » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

*« Et puis vraiment quand tu es dans la merde, tu t'adresses aux collègues ou tu vas voir MacClure et tu dis : « écoute, qu'est-ce qu'on fait ? ». Quand c'est pour des histoires de périmètres, quand il y a des gros trucs tu demandes : « qu'est-ce que tu ferais ? », tu demandes conseil » (Entretien TFT Joseph, le 13 novembre 2018)*

Les UT de Farmington et de Palomito présentent ensuite des niveaux de cohésion sociale différents. A Farmington, les relations entre les techniciens forestiers sont marquées par des rapports d'ancienne appartenance. Le groupe est plus précisément divisé entre les anciens historiquement rattachés à l'UT de Salmon Ruins et les techniciens de l'UT d'Aztec Ruins (notes de terrain, ancien adjoint au RUT de

l'UT de Farmington, le 21 décembre 2018). La fusion des deux UT en 2012 a mis ensemble des techniciens qui ne se connaissaient pas et qui exerçaient dans des contextes forestiers relativement différents (notes de terrain, directeur d'agence, le 15 juillet 2020). Deux « mondes différents » se sont alors retrouvés à travailler ensemble à l'UT de Farmington :

*« Donc ça, c'est déjà le point noir numéro un, c'est qu'on est 15 sur deux entités forestières complètement différentes. Donc il y a les anciens de Salmon ruins, sur Acide, sur Hêtraie. Puis il y a tous les Aztec Ruins sur moins acide et sur Chênaie. (...) Donc déjà, c'est une autre sylviculture, complexe. C'est un autre monde, quoi. (...) Mais bon, c'est bien aussi de changer son fusil d'épaule. Il n'y a pas de problème, mais c'est un autre monde » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

Cela peut expliquer, du moins en partie, la suspicion et la méfiance qu'éprouvent les uns vis-à-vis des autres :

*« Et encore, de moins en moins, parce qu'il y a les yeux de Moscou qui sont savamment distillés dans les équipes. Donc en fonction des gens qu'il y a, il y a des journées d'échange ou pas. Ah oui, non, mais c'est...à côté le KGB, c'était le bonheur » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

*« Il n'y avait pas la même suspicion on va dire de « Attention il y a untel, il ne faut pas parler parce qu'il va rapporter, machin, bidule ». Ce n'était pas du tout comme ça. Mais c'est un système qui qu'il a soigneusement organisé. Bon après, je suis peut-être un peu paranoïaque mais...c'est un avis partagé » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

La suspicion ou la méfiance se retrouve également dans les rapports entre le RUT et le tiers des techniciens forestiers :

*« (...) quel que soit le cadre dans lequel tu veux échanger de l'information, il faut de la confiance, parce que sinon, tu n'en échanges pas, et puis c'est tout, parce que tu te dis : « Qu'est-ce qu'il va encore me pondre ? Il va encore me faire chier, il va encore m'envoyer ou vérifier ou je ne sais pas quoi faire », donc tu fermes ta gueule. D'ailleurs, on en est tous là. On ne peut rien dire » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

La taille de l'équipe ne constituerait pas un facteur facilitant la cohésion sociale (notes de terrain, directeur d'agence, le 15 juillet 2020). Comme évoqué précédemment, « le point noir numéro un, c'est qu'on est 15 sur deux entités forestières complètement différentes » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018). La taille de l'équipe (12 techniciens forestiers + le RUT (+ 2 postes vacants)) est présentée par l'ancien adjoint au RUT comme un frein aux interactions (notes de terrain, ancien adjoint au RUT de l'UT de Farmington, le 21 décembre 2018) et donc à l'évolution des relations

interpersonnelles. Elle est également évoquée par Red Neck pour expliquer éventuellement le manque d'interaction dans les réunions d'UT :

*« Après, c'est peut-être lié à la taille de notre collectif. Moi, je veux bien entendre tout un tas de choses. C'est peut-être lié à la taille du collectif. Il y a notamment des jeunes ou des gens qui sont plus introvertis, qui appréhendent de prendre la parole devant une salle complète ou peut-être que les gens n'ont pas envie. Ils n'ont pas l'habitude ou pas envie d'attirer l'attention sur ce qui se passe sur leur triage » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Cette cohésion sociale fragmentée est également renforcée par la réduction des moments de convivialités. Les repas traditionnellement pris en commun à l'issue de la réunion d'UT ont été supprimés par Red Neck par mesures d'économie :

*« Il y a un certain moment, je leur ai dit : « Les repas, les UT, les réunions d'UT, ça, j'ai entendu, il y a un consensus général et ça vous soule. Très bien. On va en faire moins. Comme, en plus, il faut faire des économies, c'est très bien. Pour les quelques réunions d'UT qu'il y aura, ce ne sera que le matin ou que l'après-midi, mais il n'y aura plus de repas qui sera pris en commun ». Je suis bien conscient que cela a des incidences sur la dynamique collective. Ils se voient en martelage, mais pas toujours tous en même temps. Il y a peut-être moins de cohésion collective, parce que certains se voient en semaine. Certains se voient les week-ends, mais ils se voient moins tous ensemble. Donc, forcément, cela a des incidences peut-être un peu négatives sur la dynamique collective, mais à un certain moment... » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Le RUT est plus largement décrié pour son manque de convivialité. Son refus de partager les repas au restaurant après le martelage, voire de fêter un évènement tel qu'un anniversaire est perçu par certains comme du rejet :

*« TFT Lucien : De toute façon déjà, il vient en martelage en début de journée mais il ne vient pas manger avec nous au restaurant. C'est quand même un signe.*

*NC : C'est un signe que quoi ?*

*TFT Lucien : Ben qu'il nous dénigre. Je ne sais pas mais quand tu es bien avec des gens, quand tu es bien avec une équipe, tu vas au resto avec quoi. (...) C'est des petits trucs au quotidien. On ne lui demande pas qu'il nous paye une bouteille mais Berthod a fait son anniversaire, les 60 ans au mois de septembre, il a payé l'apéritif. Bon ben Red Neck distribuait les fournitures de bureau je crois, un truc comme ça, Berthod est allé le trouver pour voir s'il venait boire un verre avec nous, il a dit non. Tu vois donc, ce genre de personnage, ce n'est pas...il n'y a pas convivialité, il n'y a rien du tout » (Entretien TFT Lucien, le 27 novembre 2018)*

Red Neck explique vouloir montrer l'exemple en matière d'économie de moyens :

*« C'est pour prévenir, montrer que c'est possible et, surtout, que ce soit réinvesti justement. Je préfère ne pas manger au restaurant pendant toute l'année 2018, comme cela a quasiment été le cas pendant les martelages, etc. Puis, avec les économies qui sont faites, diminuer, parce que vous voyez, dans les autres UT, vous avez une réunion comme ça par mois et, après, on va manger au restaurant. En diminuant le nombre de réunions et en ne mangeant plus au restaurant le midi, on a fait une économie de – que je ne vous dise pas de bêtise – presque 200 repas » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Un temps commun de convivialité est néanmoins proposé en fin d'année pour les fêtes de Noël, à l'issue de la campagne de martelage (appelée « chien de martelage ») voire à l'occasion des travaux d'inventaire. Il est toutefois à remarquer que la majorité des anciens n'ont pas participé au repas de Noël de l'UT (Notes de terrain, le 21 décembre 2018).

Dans le cas de Palomito, le niveau de cohésion sociale paraît relativement élevé. Le groupe se présente comme homogène, c'est-à-dire, le sentiment d'appartenance semble partagé et les attitudes au travail communes :

*« On est dans le même état d'esprit. On est tous volontaires d'avancer, d'essayer de s'adapter et de faire des choses qu'on nous propose ou qu'on nous demande. Je pense qu'ailleurs ce n'est pas forcément le cas. (...) Ça, je pense que c'est une conscience professionnelle, tu l'as ou tu l'as pas » (Entretien TFT Charles, le 18 octobre 2018)*

Les techniciens et MacClure entretiennent entre eux des relations de bonne entente et de confiance :

*« Nous, dans l'UT ça va, on s'apprécie tous, il y a une bonne ambiance, mais dans certaines UT, entre certaines personnes ils ne s'apprécient pas, donc moins ils se voient mieux c'est » (Entretien TFT Mathias, le 13 novembre 2018)*

*« Pareil, ça c'est nouveau, et c'est un peu grâce à ces nouveaux collègues et surtout au nouveau responsable que j'ai. Il y a plus un climat de confiance et d'échange, et du coup, je peux facilement...si j'ai le moindre souci... » (Entretien TFT Erika, le 13 novembre 2018)*

Cette cohésion sociale serait d'abord facilitée par un « contexte historique » plus favorable. Les techniciens forestiers des UT de Palo Santo et de Mito Creek étaient rattachés à la même division<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> La division s'apparente aujourd'hui à l'UT en termes de surface à gérer. Avant le Projet pour l'ONF (PPO) de 2002, les agents patrimoniaux étaient placés sous l'autorité d'un chef de groupe technique. Les groupes techniques étaient rassemblés dans une division (5 groupes techniques environ

avant leur fusion en 2010. Ils se connaissaient et exerçaient dans des contextes forestiers relativement proches (notes de terrain, directeur d'agence, le 15 juillet 2020). La taille de l'équipe ensuite est présentée comme un facteur facilitant (notes de terrain, directeur d'agence, le 15 juillet 2020). Elle favoriserait les interactions communicatives et le développement de relations interpersonnelles. Cette cohésion sociale est enfin renforcée par l'organisation de nombreux moments de convivialité. Les repas sont pris en commun à l'issue du martelage ou des réunions d'UT (restaurant), les promotions sont fêtées dans les locaux de l'UT, le repas de Noël est célébré par tous, etc.

Les niveaux de cohésion ne sont donc pas identiques selon les cas. A Farmington, si les techniciens forestiers et le RUT s'entraident et partagent des compétences individuelles en vue d'atteindre des objectifs partagés, cette cohésion fonctionnelle reste partielle. Red Neck et le tiers de son équipe entretiennent entre eux une relation de collaboration contrainte et donc réduite au strict minimum. Il en est de même pour la cohésion sociale qui apparaît fragmentée. Les techniciens forestiers ne partagent pas tous le même sentiment d'appartenance et leurs relations interpersonnelles sont empreintes de méfiance ou de suspicion. Cette cohésion sociale est d'autant plus difficile à construire que les interactions entre les membres de l'équipe sont contraintes par la taille de l'équipe et limitées dans les moments de convivialité. A Palomito, le groupe peut être considéré comme cohésif. Les techniciens forestiers et MacClure s'entraident et partagent leurs compétences pour résoudre des difficultés et atteindre des objectifs partagés (cohésion fonctionnelle). Ils paraissent par ailleurs relativement satisfaits de travailler ensemble au regard du climat de confiance et de bonne entente qui semble régner au sein de l'équipe. Cette cohésion sociale est d'autant plus forte que les interactions sont encouragées par la taille de l'équipe et les moments de convivialité.

---

par division). Les divisions étaient regroupées dans un service départemental rattaché à une direction régionale (Notes de terrain, PD, le 3 août 2020).

Avec le PPO de 2002, les échelons administratifs ont été revus. Les 700 groupes techniques, les 300 divisions locales et les 25 directions régionales (Senat, Projet de loi de finances pour 2003 : développement durable [en ligne]) ont progressivement été remplacés par 320 UT, 51 agences territoriales, 5 directions régionales et 9 directions territoriales.



**Tableau 56. Les effets des frontières sociales et des managers de proximité sur les réunions d'UT**

Frontières		Effets sur les réunions d'UT		Rôle du MP
<b>Cohésion fonctionnelle</b>	Degré de collaboration pour atteindre des objectifs partagés	Régulation interne	S'entraider Partager des compétences individuelles	
		Différenciation ( <i>Farmington</i> )	Limiter la collaboration au strict nécessaire	
<b>Cohésion sociale</b>	Satisfaction à travailler ensemble	Régulation interne	Entretenir des relations de confiance et de bonne entente	
		Différenciation ( <i>Farmington</i> )	Ne pas partager le sentiment d'appartenance Entretenir des relations de méfiance ou de suspicion	

### 1.1.3 Frontières physiques : objectifs

Red Neck et MacClure appréhendent les réunions d'UT comme un temps privilégié pour diffuser des informations descendantes :

*« Je pense que c'est avant tout un outil complémentaire de diffusion de l'information. Vous voyez quand même que je me débrouille toujours pour avoir un ordre du jour assez conséquent et leur apporter un contenu, des contenus divers et variés, sur support informatique, des supports papier sur des articles ou des choses comme ça, pour transmettre de l'information » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

*« Déjà, je la transmets principalement dans le cadre des réunions d'UT. C'est pour moi le vrai moment de transmission de l'information » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Cette communication descendante se construit autour de trois principaux axes. Le premier consiste à poser le cadre de travail et à proposer des méthodes ou des outils en vue de faciliter le travail quotidien des techniciens forestiers:

*« Le RUT, c'est celui qui doit faire en sorte que l'équipe fasse le travail prévu dans les meilleures conditions possible. « Fasse le travail prévu », ça veut dire qu'il faut cadrer les choses et « dans les meilleures conditions possibles », cela veut dire qu'il faut leur donner les outils pour qu'ils puissent faire les choses correctement. Quand je dis : « les outils », ce sont aussi les méthodes. Parfois, c'est du cadrage » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

*« C'est du cadrage. Nous devons être des facilitateurs du travail quotidien des techniciens. Il ne faut pas qu'on soit un frein » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Les réunions d'UT sont ensuite utilisées pour faire des bilans. Deux types de bilans peuvent être effectués. Le premier porte sur les moyens avec les ressources humaines à disposition pour atteindre les objectifs de l'UT. Y sont traités les candidatures et les projets des stagiaires ou apprentis ; les postes

vacants et les éventuelles candidatures ; les mobilités prévues et envisagées ; les entretiens annuels d'évaluation ; etc. :

*« L'information que je dispense, c'est de l'information concernant le fonctionnement de l'UT. C'est de la stratégie. Quels sont les postes vacants ? Qui est-ce qu'on va recruter ? Pourquoi ? Quel est son profil ? Comment, à l'avenir, on va faire pour renouveler les postes ? » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Le deuxième type de bilan se rapporte aux résultats des activités de l'UT. Il s'agit plus précisément de faire le point sur l'avancement de l'état d'assiette (volume de bois martelé par rapport au volume prévisionnel), les travaux prévus et réalisés et autres. Ce bilan est généralement suivi d'un tour de table des techniciens forestiers pour :

- connaître les reports d'état d'assiette et de travaux dans les forêts communales ainsi que les raisons invoquées par les élus pour motiver leur décision dans le cas de Farmington (Réunion de l'UT de Farmington, le 19 décembre 2018) ;
- connaître l'état d'avancement de la procédure de validation des programmes de travaux dans le cas de Palomito (Réunion de l'UT de Palomito, le 6 novembre 2018).

Le troisième axe revient à faire connaître et à donner du sens aux orientations descendantes :

*« Arriver à être une interface entre le ressenti du terrain et les notes de service, les évolutions qui sont décidées à des hautes sphères, au niveau de la DG et de la DT, et permettre que les deux se rencontrent et se comprennent » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Les stratégies déployées pour donner du sens sont relativement similaires entre Red Neck et MacClure. Elles consistent d'abord à s'informer au préalable pour pouvoir expliquer et convaincre de leur intérêt :

*« J'essaie de comprendre, de me renseigner pour voir les évolutions qui nous attendent, essayer de les travailler très en amont pour essayer de les expliquer le plus tôt possible, comme je l'ai fait sur les IVA (indices de valorisation de l'activité) par exemple ce matin. Je me dis que c'est peut-être plus facile à accepter quand on comprend. Je me dis que, face au changement, peut-être qu'en expliquant les choses, en anticipant, en travaillant avec eux, en leur expliquant le pourquoi, pourquoi il faut faire ci, pourquoi il faut faire ça, ce sera peut-être plus facile pour eux d'y adhérer » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

*« Un exemple concret. Il y a des choses qui sont parfois évoquées en CODIR. Le directeur d'agence balance un PowerPoint, un truc et il me dit : « J'ai d'autres documents. » Il y a des choses qui me semblent intéressantes et je n'ai pas forcément tout compris. Je vais le rappeler le soir ou le lendemain en disant... (...) « Est-ce que tu peux m'envoyer le PowerPoint ? » Puis, je vais reprendre les éléments du PowerPoint.*

*Il y a des choses que j'accepte assez vite dans le cadre du CODIR et qui, pour moi, ne méritent pas plus d'explications. Par contre, pour pouvoir le faire passer à l'équipe, il faut que j'aie l'argumentaire derrière. Dans ce cas-là, il faut que j'aie recherché les éléments pour argumenter » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

MacClure précise que les techniciens forestiers doivent percevoir leur intérêt pour suivre ou mettre en place de nouvelles orientations. Il a dû lui-même renoncer à certains projets dont l'intérêt n'avait pas été perçu :

*« Il y a parfois des choses que je souhaiterais mettre en place, que je ne mets pas en place, parce que l'équipe n'a pas forcément compris l'intérêt. Des fois, je suis frustré à l'issue des réunions d'UT où il y a des choses que je voulais passer et qui ne sont pas passées » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

*« Je pense que les gens sont, pour certaines choses, réceptifs parce qu'ils voient bien l'intérêt dans leur quotidien de travail. Pour d'autres, ils ne le voient pas forcément. Ce qui est aussi surprenant, c'est que, par exemple, il y a des choses qui passent pour 80 % des techniciens et qui ne passent pas pour 20 % des techniciens » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

*« Aujourd'hui, on ne peut pas demander un travail supplémentaire aux techniciens ou alors, s'il y a un travail supplémentaire, il faut qu'il y ait un vrai intérêt » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Pour susciter l'intérêt et convaincre les techniciens forestiers, les informations descendantes doivent être adaptées au contexte de l'UT. Cela implique de caractériser leurs incidences sur le travail quotidien ou anticiper leurs conséquences pour l'UT :

*« Il y a un travail pour l'adapter aussi au contexte local. Il y a aussi ça, c'est-à-dire qu'il y a l'information générale et il faut réussir à la remettre dans le contexte local ou les incidences que cela peut avoir. » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Red Neck cite à titre d'exemple le cas des indices de valorisation de l'activité (IVA) de l'UT. A compter de 2019, les activités de chaque UT seront évaluées à partir d'un outil de mesure, les IVA. Les résultats détermineront les moyens qui seront alloués aux UT, notamment en ressources humaines. Red Neck explique aux techniciens forestiers le détail de ces tenants et aboutissants pour l'UT en vue de les convaincre de l'intérêt de travailler à l'amélioration de certains indices (Réunion d'UT, le 9 décembre 2018) :

*« Plutôt que de leur dire : « Les performances de l'UT vont être évaluées », je leur explique : « Les performances vont nous servir après à pouvoir négocier notre feuille de route. Cet indicateur va nous permettre, en plus de la feuille de route, de pouvoir négocier, peut-être de ne pas supprimer certains postes, c'est-à-dire de ne pas avoir des postes qui restent vacants trop longtemps et donc pouvoir*

*embaucher. » J'essaie de donner du sens aux évolutions qui arrivent, aux transformations qui arrivent et j'essaie de faire partager ce sens » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

*« Je pense que ce qui est important, c'est de donner du sens à ces transformations, essayer de leur faire comprendre pourquoi il y a cet indicateur qui est déployé au niveau des UT, à quoi cela va servir et pourquoi il faut l'améliorer » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

MacClure évoque à titre d'exemple les conséquences du pic de renouvellement des aménagements forestiers prévu entre 2018 et 2022 sur les activités de l'UT :

*« Par exemple, on sait qu'aujourd'hui, on va avoir un pic au niveau de l'agence sur les aménagements dans les années qui viennent. À l'UT de Palomito, on n'est pas impacté. Nous ne sommes pas impactés directement. (...) Mais ça, il faut que je sache, moi, comment cela se passe au niveau de l'agence pour connaître aussi la charge de travail ou le moyen de fonctionner qu'on va avoir et commencer peut-être à dire aux techniciens : « Nous, les aménagements, tout va bien, ça roule, mais nous avons des collègues qui vont avoir des soucis et on va peut-être être obligés à un moment donné... » (...) De leur donner un coup de main » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Red Neck va encore plus loin dans l'anticipation. Il ne se contente pas d'expliquer les évolutions et leurs incidences sur l'UT. Il s'applique à les mettre en place le plus tôt, et dans la mesure du possible. Il mentionne à titre d'exemple l'application anticipée de certaines mesures de réduction de frais de fonctionnement (limitation des repas pris en commun au restaurant, mutualisation des véhicules administratifs) :

*« Il y a deux choses. Il y a donner du sens, puis anticiper, c'est-à-dire annoncer les évolutions très tôt. (...) Et anticiper. En septembre, à la précédente réunion d'UT, j'ai annoncé, peut-être de manière un peu abrupte, un certain nombre d'économies de frais de fonctionnement que j'allais leur demander : pique-niques les midis sans poser de taux tant que les conditions météo s'y prêtaient, mutualisation des véhicules administratifs en martelage. Quand on part en congé pendant l'été, son véhicule administratif, on ne le garde plus chez soi. On va le mettre ici, à l'UT, pour que d'autres puissent l'utiliser. Je leur ai dit : « Il va y avoir des économies drastiques de fonctionnement qui vont nous tomber dessus. Voyons ce que nous pouvons faire en attendant qu'elles nous tombent dessus. Qu'est-ce qu'on peut choisir comme économies ? Qu'est-ce qu'on peut faire comme économies ? ». Par exemple, sur les repas (...) J'essaie d'être juste, c'est-à-dire faire des économies, mais si je demande ou si j'impose des économies qui ne sont pas demandées dans d'autres UT, ce n'est pas parce que je veux faire plus blanc que blanc ou que je veux m'en servir pour me mettre en avant. (...) C'est pour prévenir, montrer que c'est possible et, surtout, que ce soit réinvesti justement. » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Pour MacClure, le RUT joue également un rôle de filtre. Les informations descendantes doivent être filtrées en fonction de leur pertinence ou proportionnées aux enjeux de l'UT afin d'éviter une mauvaise priorisation par les techniciens forestiers. Il cite à titre d'exemple les directives en matière de biodiversité qui sont déjà appréhendées par les techniciens dans les pratiques de martelage :

*« Il faut que l'on soit un peu un filtre par rapport à tout ce qui peut descendre et transmettre uniquement les informations nécessaires et les directives nécessaires. (...) Parce que sinon, il y a trop de choses qui pourraient être perçues comme des choses importantes par les techniciens, mais qui ne le sont pas » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

*« Par exemple, quand on a des directives en matière de biodiversité, ce ne sont pas forcément les choses que l'on met systématiquement en avant, non pas parce qu'on ne s'intéresse pas à la biodiversité, mais parce que dans l'équipe, ce sont des choses qui sont déjà appréhendées. Je ne veux pas non plus que – c'est peut-être un raccourci –, demain, on mette des arbres bios partout parce qu'on a vu la dernière directive qui dit qu'il faut mettre des arbres bios. C'est réussir à donner l'information et la proportionner par rapport à l'enjeu » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

*« C'est pour cela que l'information qui est donnée, il faut qu'elle soit – c'est ce que je disais – proportionnée à l'enjeu. Si je donne toutes les informations, le risque est qu'en fonction des sensibilités de chacun, il y en ait un qui dise : « Il m'a parlé d'écologie ou d'arbres bios. Il va en faire son fer de lance pour les six mois qui viennent », alors que ce n'est pas le but. (...) Et qui, du coup, ne va pas être dans les vraies priorités » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Ces stratégies déployées par Red Neck et MacClure pour donner du sens aux informations descendantes visent in fine à faire adhérer, du moins à les faire accepter :

*« J'ai toujours été persuadé par mon expérience que, quand on comprend, on accepte mieux. Je ne dis pas qu'on adhère totalement, mais on accepte, même des fois un peu l'inacceptable. On peut arriver à accepter. Ça, je le projette certainement sur eux. Je me dis qu'en leur expliquant et en donnant du sens à ce qui nous est demandé, sans forcément les faire adhérer, peut-être qu'ils pourront mieux accepter » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

*« Parce que mon rôle de RUT, c'est quand même de faire adhérer les gens à des idées qui ne sont pas forcément les leurs » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Les réunions d'UT répondent à un deuxième objectif pour MacClure uniquement, celui d'organiser le travail d'équipe. La charge de travail entre les techniciens forestiers peut varier selon les saisons et les actualités des triages. La réunion est alors l'occasion pour le RUT de répartir les tâches afin de respecter les échéances et les objectifs fixés :

*« Ça me paraît important, parce que du coup, comme ils ne sont pas forcément tous au même niveau. Lorsque je dis « Ils ne sont pas tous au même niveau », ce n'est pas leurs compétences techniques, c'est au niveau de ce qui se passe sur leur triage. (...) Quand il y a des charges de travail en matière d'aménagement, on a sur l'UT des aménagements qui sont à renouveler, mais des fois, il se trouve que c'est trois ou quatre fois sur le même triage. C'est une charge supplémentaire. C'est une charge de travail supplémentaire pour le technicien du triage. Cela veut dire qu'il aura besoin d'aide au cours de l'année de ses autres collègues pour déjà faire les inventaires pour les aménagements. Mais aussi du coup, comme il sera dans la révision de ces aménagements, c'est peut-être ses suivis de chantier qu'il ne pourra peut-être pas faire. Donc, il faudra qu'il y ait une aide des techniciens » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

*« MacClure: Donc tour de table rapide pour savoir à peu près qui faire faire valider ses programmes (de travaux) et à quelle échéance. (...) et toi PL (...) ?*

*TFT RUT adjoint : Impossible à dire actuellement, à moins de me programmer au mois de décembre, début décembre. C'est à peu près ça. (...) C'est tôt, voire janvier.*

*MacClure: Parce que tu en es où dans l'élaboration ?*

*TFT RUT adjoint : Ben j'aurai fait tout.*

*MacClure: Oui mais parce que les autres ils peuvent réfléchir à ta place. C'est-à-dire que sur le triage en intérim par exemple, la réflexion elle va être assez simple. Est-ce que le programme de l'année d'avant a été validé ou pas validé ? Est-ce que les travaux ont été faits ou pas ? Est-ce que c'est simplement du report ? Déjà ceux-là, ils peuvent être faits par quelqu'un d'autre. Après on va tirer au sort de qui va les faire. Ça ça va être autre chose, mais il y en a qui sont en avance sur leur programme. (...) C'est là que toi tu peux simplement faire la liste des travaux et la saisie peut être faite par quelqu'un d'autre. C'est ça le travail en équipe.*

*TFT RUT adjoint : Ça roule (...)*

*MacClure: Donc TFT MN qui est prêt éventuellement à saisir les programmes ?*

*TFT Mathias : Oui, oui ben oui. Je vais donner un coup de main » (Réunion de l'UT de Palomito, le 6 novembre 2011)*

Un temps relativement conséquent est également consacré à la planification des chantiers dans les triages. Deux types de chantiers peuvent être distingués. Le premier est les chantiers travaux sylvicoles réalisés ici par l'agence travaux de l'ONF. Le conducteur de travaux, participant invité à la réunion, discute et programme avec les techniciens forestiers les interventions restantes à réaliser dans les

trriages. Le second renvoie aux chantiers d'exploitation, c'est-à-dire, les opérations d'abattage, de débardage (transport des arbres abattus vers un lieu dépôt), de broyage ou encore de façonnage (transformation des arbres abattus en bois prêts à être usinés). Ils peuvent être réalisés soit par l'agence travaux de l'ONF soit par des entrepreneurs de travaux forestiers (ETF). Les techniciens forestiers et le RUT adjoint utilisent la réunion d'UT pour décider et planifier les chantiers d'exploitation à confier ici aux ETF.

Pour résumer, Red Neck et MacClure utilisent les réunions d'UT pour diffuser des informations. Cette communication descendante couvre trois axes : poser ou rappeler le cadre de travail; faire le bilan des moyens (ressources humaines) et des résultats (activités) ; diffuser et donner du sens aux orientations descendantes. Donner du sens implique de se renseigner pour expliquer et adapter les informations descendantes au contexte de l'UT. Donner du sens c'est éventuellement aussi filtrer pour assurer un respect de l'ordre des priorités. Ce travail sur le sens vise in fine à faire adhérer les techniciens forestiers, du moins à leur faire accepter « des idées qui ne sont pas forcément les leurs » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019). Les réunions d'UT répondent à un deuxième objectif pour MacClure uniquement, celui d'organiser le travail d'équipe, c'est-à-dire, répartir les tâches en fonction de la charge de travail des techniciens et planifier les travaux à réaliser dans les triages.

**Tableau 57. Les effets des frontières physiques et des managers de proximité sur les réunions d'UT**

Frontières		Effets sur les réunions d'UT		Rôle du MP
<b>Objectifs</b>	Diffuser et partager des informations descendantes	Régulation interne	Poser le cadre de travail (feuille de route de l'UT) Faire le bilan des moyens (ressources humaines) et des résultats (activités) Transmettre et donner du sens aux orientations descendantes	
	Organiser le travail d'équipe (Palomito)	Différenciation	Répartir les tâches Planifier les travaux	

#### 1.1.4 Frontières temporelles : fréquence et durée

Les réunions d'UT ne sont pas organisées à la même fréquence selon les cas. A Farmington, elle a été réduite de tous les mois à tous les deux voire trois mois de façon à répondre au mécontentement d'un certain nombre de techniciens souhaitant exercer dans leur triage :

*« Voilà, c'est un choix que j'ai fait, parce que j'avais aussi reçu l'information qu'une réunion d'UT tous les mois, c'était trop, qu'ils avaient du travail sur leur triage et qu'ils auraient préféré, pour un certain nombre, avoir un temps supplémentaire sur leur triage plutôt que de se retrouver autour d'une table. (...) On a diminué le nombre de réunions » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

De même et pour les mêmes raisons, la durée de la réunion a été limitée à une demi-journée. Elle permet en outre de supprimer le déjeuner commun et donc de satisfaire aux mesures d'économie :

*« Il y a un certain moment, je leur ai dit : « Les repas, les UT, les réunions d'UT, ça, j'ai entendu, il y a un consensus général et ça vous soule. Très bien. On va en faire moins. Comme, en plus, il faut faire des économies, c'est très bien. Pour les quelques réunions d'UT qu'il y aura, ce ne sera que le matin ou que l'après-midi, mais il n'y aura plus de repas qui sera pris en commun » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Pour Red Neck, cette fréquence et cette durée ont des effets négatifs sur la dynamique collective. Elles ne favorisent pas les relations interpersonnelles nécessaires à la cohésion sociale :

*« Je suis bien conscient que cela a des incidences sur la dynamique collective. Ils se voient en martelage, mais pas toujours tous en même temps. Il y a peut-être moins de cohésion collective, parce que certains se voient en semaine. Certains se voient les week-ends, mais ils se voient moins tous ensemble. Donc, forcément, cela a des incidences peut-être un peu négatives sur la dynamique collective, mais à un certain moment... » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Néanmoins, il s'en satisfait au regard du faible niveau d'interactivité des techniciens forestiers qui paraissent subir les réunions d'UT comme une épreuve :

*« Les réunions d'UT, c'est aussi bien de les espacer, parce que sur le mode de fonctionnement, cela ne me convient pas. Je préférerais avoir beaucoup plus d'interactivité et moins avoir l'impression qu'il y a des gens qui subissent » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2019)*

A Palomito, une réunion d'UT est organisée à l'issue de chaque CODIR, soit approximativement tous les mois pour une durée d'une demi-journée :

*« Généralement, moi, je fais après les CODIR. Je l'ai fait dans la semaine qui suit les CODIR. On est à peu près à un rythme de huit à dix par an » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*



Par déduction avec les propos précédents, ces frontières temporelles peuvent être considérées comme plus favorables à la cohésion sociale. Elles favoriseraient la construction de liens et le développement du sentiment d'appartenance.

**Tableau 58. Les effets des frontières temporelles et des managers de proximité sur les réunions d'UT**

Frontières		Effets sur les réunions		Rôle du MP
<b>Fréquence Durée</b>	Bimestrielle & Trimestrielle Demi-journée ( <i>Farmington</i> )	Différenciation	Ne pas faciliter la cohésion sociale	
	Mensuelle Demi-journée ( <i>Palomito</i> )	Différenciation	Faciliter la cohésion sociale	

## Conclusion

Les frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles ont des effets relativement différents sur les réunions d'UT selon les cas. Ces différences s'expliquent par les RUT et la façon d'appréhender leur rôle dans ce contexte.

Bien qu'ils poursuivent des objectifs communs, à savoir diffuser des informations descendantes (frontières physiques), leur vision de l'action collective (frontières symboliques) ne suit pas tout à fait le même chemin. Red Neck privilégie la dynamique projet à la feuille de route de l'UT. Il met l'accent dans les réunions d'UT sur les projets structurants ou transversaux « qui procure(nt) de la joie, de la nouveauté et qui donne(nt) envie d'avancer et d'initier des choses » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018). MacClure en revanche cible principalement la feuille de route de l'UT. Cette feuille de route doit être connue pour être suivie. Cela implique de poser ou de rappeler le cadre mais aussi de replacer les actions individuelles dans une dynamique collective. Cette vision de l'action collective centrée sur la réalisation de la feuille de route de l'UT explique le second objectif assigné aux réunions d'UT, celui d'organiser le travail d'équipe (frontières physiques). Un travail d'équipe bien organisé permet d'atteindre ou de se rapprocher de la cible.

La vision et les objectifs qui sous-tendent les réunions d'UT ne peuvent toutefois se réaliser sans la collaboration des techniciens forestiers (frontières sociales). Dans les deux cas, le groupe témoigne d'une certaine cohésion fonctionnelle. A Farmington cependant, cette cohésion fonctionnelle reste partielle. Un tiers de l'équipe évite les contacts avec le RUT et limite la collaboration au strict nécessaire. Le niveau de collaboration est d'autant plus élevé que les membres du groupe éprouvent de la satisfaction à travailler ensemble. Les deux cas présentent des niveaux de cohésion sociale différents. A Farmington, la cohésion sociale apparaît fragmentée. Le groupe ne partage pas le même sentiment d'appartenance et les relations interpersonnelles sont teintées de méfiance ou de suspicion. Des liens peuvent en outre difficilement se construire compte tenu de la fréquence des réunions qui ne permet pas de se rencontrer régulièrement (frontières temporelles). A Palomito, le niveau de cohésion sociale paraît relativement élevé. Les membres du groupe s'identifient les uns aux autres et entretiennent entre eux des relations de confiance et de bonne entente. Ils se retrouvent par ailleurs plus régulièrement dans les réunions d'UT (frontières temporelles) ce qui facilite le développement de liens interpersonnels. Les effets de ces frontières et des managers de proximité sur les réunions d'UT sont repris dans le tableau 59.

**Tableau 59 : Les effets des frontières et des managers de proximité sur les réunions d'UT**

		Frontières		Effets sur les réunions d'UT		Rôle du MP	
Frontières symboliques	Farmington	Visions de l'action collective	Dynamique projet	Différenciation	Mettre l'accent sur des projets structurants ou transversaux		
	Palomito		Feuille de route de l'UT	Différenciation	Inscrire les actions individuelles dans une visée collective		
Frontières sociales	Farmington & Palomito	Cohésion fonctionnelle	Degré de collaboration pour atteindre des objectifs partagés	Régulation interne	S'entraider Partager des compétences individuelles		
	Farmington			Différenciation	Limiter la collaboration au strict nécessaire		
	Farmington & Palomito	Cohésion sociale	Satisfaction à travailler ensemble	Régulation interne	Entretenir des relations de confiance et de bonne entente		
	Farmington			Différenciation	Ne pas partager le sentiment d'appartenance Entretenir des relations de méfiance ou de suspicion		
Frontières physiques	Farmington & Palomito	Objectifs	Diffuser et partager des informations descendantes	Régulation interne	Poser le cadre de travail (feuille de route de l'UT) Faire le bilan des moyens (ressources humaines) et des résultats (activités) Transmettre et donner du sens aux orientations descendantes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se renseigner</li> <li>- Expliquer</li> <li>- Adapter au contexte de l'UT</li> <li>- Filtrer</li> </ul>		
	Palomito		Organiser le travail d'équipe	Différenciation	Répartir les tâches Planifier les travaux		
Frontières temporelles	Farmington	Fréquence Durée	Bimestrielle & Trimestrielle Demi-journée	Différenciation	Ne pas faciliter la cohésion sociale		
	Palomito		Mensuelle Demi-journée	Différenciation	Faciliter la cohésion sociale		

Ces frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles n'interviennent pas seulement sur la structure des réunions d'UT. Elles fonctionnent également comme freins et facilitateurs des interactions. Le travail d'influence des RUT est alors déterminé par ces conditions frontières qui structurent et régulent les interactions.

## ***1.2 Les effets des frontières et des managers de proximité sur les interactions dans les réunions de l'Unité Territoriale***

Cette sous-section s'attache à caractériser la relation entre frontières et interactions dans les réunions d'UT. Elle permet ainsi de montrer comment les frontières et la façon dont les managers de proximité interprètent leur rôle favorisent et contraignent le travail d'influence. Les effets des frontières et des managers de proximité sur les interactions sont appréhendés à travers deux problématiques communes aux deux cas. La première est liée aux objectifs assignés aux réunions d'UT et à la façon de procéder pour les atteindre. La seconde concerne les préoccupations des techniciens forestiers qui ne sont pas satisfaites. Chacune de ces problématiques fait intervenir des frontières qui facilitent mais aussi et surtout qui contraignent les interactions. Une autre problématique spécifique au cas de Farmington est traitée dans un troisième temps. Elle se rapporte à la question des conflits entre personnes et aux frontières qui limitent et favorisent les interactions.

### ***1.2.1 Des objectifs reconnus mais une façon de procéder discutée***

Les objectifs assignés aux réunions d'UT sont globalement reconnus et acceptés par les techniciens forestiers. Dans les deux cas, ils reconnaissent l'utilité voire la nécessité du cadrage ou du recadrage ainsi que des bilans pour suivre et mesurer l'avancement de la feuille de route :

*« Pas de réunions, ce n'est pas bon : il faut qu'il y ait un échange à un moment. (...) Entre les personnels, entre le chef et les personnels, que chacun puisse s'exprimer, qu'on puisse à un moment se poser; réfléchir sur des...parce qu'il y a une feuille de route, donc des objectifs, donc voir si on met bien tout en œuvre pour au moins essayer de suivre la feuille de route. Donc, à un moment donné, c'est quand même bien de discuter » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

*« C'est important quand même. Déjà pour...entre collègues, on fait un état des lieux d'où on en est, aussi dans les martelages, dans les coupes, dans la saison (...) enfin, faire un point. Et puis aussi, d'avoir une idée en aval sur le calendrier, de se dire qu'est-ce qui est prévu pour les 2-3 mois à venir. (...) Recadrer aussi certains, quand il y a des collègues qui se posent des questions » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)*

Les explications par ailleurs apportées par le RUT sur les nouvelles orientations ou procédures aident à leur compréhension ou à leur clarification :

*« La réunion, c'est plus pour nous recadrer je pense. Ben nous recadrer... Non, c'est plus informatif, nous re-expliquer les choses du moment parce que nous, même par mail, des fois on reçoit des informations mais que...on ne sait pas vraiment ce que ça veut dire quoi » (Entretien TFT Joffrey, le 27 novembre 2018)*

*« Et puis, des fois où c'est bien aussi, c'est de faire passer le même message à tous les collègues en même temps. Parce que des fois, quand untel doit le passer (...) sur une façon de faire, une nouvelle procédure à suivre, des fois, il y a des interprétations, comme on le disait, comme en martelage. Et au moins, on a un message commun quand on est en réunion, ça évite de perdre du temps après » (Entretien TFT Bruce, le 15 novembre 2018)*

Elles permettent également d'ajuster les priorités en fonction des attentes et des besoins :

*« (Les réunions d'UT sont importantes) parce qu'on voit s'il y a des directives au niveau du service bois, s'il y a des choses qui évoluent, s'il y a des demandes particulières. Là, par exemple, on a appris l'évolution du prix du chêne, plutôt à la hausse, ça c'est une bonne nouvelle. (...) Ça permet de prioriser un peu certaines choses. Ce qu'on croyait pouvoir attendre, au final c'est urgent, ce qu'on croyait urgent, au final on peut passer un peu à côté. Voilà, ça permet de rectifier le tir dans notre quotidien » (Entretien TFT Erika, le 13 novembre 2018)*

A Palomito, l'objectif d'organiser le travail d'équipe est reconnu comme utile pour favoriser l'entraide mutuelle. Il offre l'occasion de solliciter de l'aide pour réaliser le travail quotidien :

*« Donc on refait un peu le point sur tout, on suit aussi un peu l'actualité des collègues sur leur triage, sur ce qu'il peut y avoir de marquant, s'il y a besoin...justement il y a une activité plus forte au niveau de la régie, c'est le moment aussi de demander s'il y a besoin d'un coup de main » (Entretien TFT Charles, le 13 novembre 2018)*

*« Dès que quelqu'un a besoin, tu vois, RUT adjoint avait été un peu en retard dans ses plans de travaux, il n'allait pas aller en réunion d'UT, ça y est du coup on a résolu le problème en une semaine. (...) on ne laisse personne... » (Entretien TFT Mathias, le 13 novembre 2018)*

Si les techniciens forestiers reconnaissent et partagent les mêmes objectifs, ils ne sont en revanche pas entièrement satisfaits de la façon de procéder du RUT. Dans les deux cas, les RUT s'accaparent le temps de parole pour transmettre des informations aussi nombreuses que foisonnantes. Cela se fait au détriment des techniciens forestiers qui ne disposent pas d'un espace suffisant pour s'exprimer :

« Les réunions d'UT, depuis le début de l'année, (...) c'est devenu un cours magistral. Il a son power point, il le projette au mur et puis tac, tac, tac et puis nous, si on veut prendre la parole... (...) Les questions, c'est que pour la fin. Et puis, il s'arrange toujours pour que ben... « game over » il n'y a plus de temps, donc on ne pose pas de questions gênantes. Tu comprends ? Les réunions d'UT, il fait descendre l'information, lui. Ça va dans un sens. Mais le sens remontant, pas tellement. C'est quand même de la discrétion là » (Entretien TFT Lucien, le 27 novembre 2018)

« La réunion d'UT c'est un monologue. C'est de pire en pire » (notes de terrain, TFT Berthod, le 19 décembre 2018)

« À un moment donné, il faut être synthétique, il faut aller à l'essentiel. Il y a des choses qui sont abordées en réunion d'UT qui n'ont...(...). Et surtout, moi, les réunions je les vois comme un échange plus que comme un monologue. Je trouve que MacClure parle beaucoup (...). Parfois, comme il parle beaucoup, on n'a peu d'espace pour en placer une. (...) . Il faudrait vraiment que...enfin, parfois, sur des sujets importants, on n'a pas le temps d'en placer...» (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)

La majorité des informations transmises ne sont en outre ni retenues, ni intégrées, notamment celles considérées comme « superflues », c'est-à-dire, sans incidence réelle sur le travail quotidien :

« MacClure parle beaucoup, qu'on a finalement peu de temps pour parler et qu'il y a une grosse masse d'informations dans tous les domaines, et qu'à la sortie, je pense qu'il n'y en a pas 20 % qui sont retenus par tout le monde quoi » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)

«TFT Dominique : Non. Moi c'est pareil. Une réunion, une fois qu'elle est passée, certaines choses importantes, on l'enregistre mais tout ce qui est un peu superflu, je ne te cacherais pas qu'on se remet tout de suite dans la routine derrière et puis... (rires)

NC : Ok. Donc du coup c'est quoi pour toi le « superflu » ?

TFT Dominique: Il y a des choses qui sont décidées au niveau agence, des choses comme ça, qui ne nous impactent pas directement. Bon, ça donne un cadre mais ça n'impacte pas réellement notre travail et derrière ça, nous on repart dans notre cubage<sup>56</sup>, dans notre martelage, des choses comme ça » (Entretien TFT Dominique, le 22 novembre 2018)

A Farmington uniquement, Red Neck tient par ailleurs un discours particulièrement riche de contenu et de sigles qui n'est pas toujours compris par les techniciens forestiers :

« Tu l'écoutes... (...) Ah, ouais, ouais, ouais. T'en perdais, tu sais, la mâchoire qui... (...) En termes de savoir. (...) C'est gigantesque » (Entretien TFT Axel, le 11 octobre 2018)

---

<sup>56</sup> Le cubage consiste à évaluer le volume des bois sur pied ou abattus en vue de leur commercialisation.

*« Red Neck parle avec plein de sigles que personne ne comprend et personne n'ose poser de questions »  
(Notes de terrain, TFT Berthod, le 19 décembre 2019)*

L'observation de la réunion d'UT tend à confirmer cet état de fait. En voici, pour exemple, le sigle 3CL régulièrement invoqué par Red Neck comme indice de valorisation de l'activité de l'UT. Profane du jargon forestier, j'interroge mon voisin de gauche sur sa signification. Celui-ci répond « je ne sais pas » (notes de terrain, TFT Bruce, le 19 décembre 2019). Ce n'est que tardivement qu'un technicien forestier intervient pour solliciter une clarification :

*« Une chose. Tu nous parles toujours du 3 CL mais tu peux nous rappeler ce que c'est que le 3CL ? »  
(Réunion de l'UT de Farmington, TFT Berthod, le 19 décembre 2019)*

La position des RUT à l'égard du déroulement de ces réunions d'UT est quelque peu contrastée. A Farmington, le manque d'interactivité est vécu comme une frustration voire une déception par Red Neck. Cette insatisfaction le conduit à remettre en question l'intérêt et l'utilité même de ces réunions :

*« NC : Vos réunions d'UT, à quoi servent-elles ?*

*RUT Red Neck : Honnêtement ?*

*NC : Oui.*

*RUT Red Neck: Je pense que l'on pourrait totalement s'en affranchir. (...) Oui. Honnêtement, pour moi, c'est hyper frustrant et décevant, les réunions comme ce matin où, globalement, il y a très peu d'interactivité. Moi, j'aimerais en avoir beaucoup plus. J'ai l'impression d'être face à des personnes qui sont là, qui attendent, qui subissent. Puis, je me dis : « Ils doivent se faire chier quand même. Ça doit être long. » Moi, j'ai des choses à dire. Le temps passe donc super vite, mais pour moi, ce n'est pas satisfaisant. En tout cas, sur la forme, ce n'est pas satisfaisant » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

MacClure en revanche est dans l'ensemble satisfait de la manière dont s'est déroulée la réunion :

*« « Qu'est-ce que je voulais faire passer comme message ? Qu'est-ce qui est passé ? Est-ce que j'ai respecté le temps ? Est-ce que j'ai bien laissé le temps à tout le monde de parler ? » C'est les questions que je me pose pour savoir si, pour moi, ma réunion était efficace. Mais c'est une analyse purement personnelle. Je suis souvent satisfait de moi » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Il explique s'accaparer volontairement la parole sur des questions qui ne méritent pas selon lui de discussion à l'exemple d'informations descendantes « sans importance », c'est-à-dire, sans incidence à court terme :

*« RUT MacClure : Sur ce que je présente, là aussi, je laisse le temps où j'ai envie d'avoir des retours. Quand je n'ai pas envie d'avoir de retour, je monopolise la parole.*

*NC : C'est sur quel point où tu vas plutôt monopoliser la parole ?*

*RUT MacClure: Sur l'information descendante « peu importante », l'histoire du regroupement des véhicules en pool, tout ça qui pourra peut-être avoir une incidence à un moment donné chez nous, mais qui ne mérite pas de discussion aujourd'hui. Si pour moi, ça ne mérite pas de discussion aujourd'hui, je passe dessus, je l'annonce, mais je passe. Par contre, quand on parle de mobilités, qu'on parle du poste vacant de Franck, oui, ça, c'est des moments où il faut aussi, quelque part, que la réunion d'UT soit un moment où les gens puissent peut-être vider un peu leur sac, ce qu'ils ont sur le cœur et ce qu'ils ont envie de dire » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

MacClure n'exclut pas pour autant la discussion, à condition seulement qu'il soit préparé à répondre :

*« Il y a parfois des choses où je suis surpris en réunion, en me disant, zut, il y a un truc que je n'avais pas vu venir et je l'ai pris dans les dents, car je ne pensais pas que ça allait se passer comme ça et ça s'est quand même passé. Donc, j'apprends de ça, parce que l'idée, c'est d'essayer de faire en sorte que ça ne se renouvelle pas – j'accepte la discussion –, mais du coup, que j'y sois préparé. Parce qu'en fait, comme je prépare ma réunion, j'essaie de préparer aussi tous les arguments qui vont m'être opposés, pour lesquels je me dois, en partie, de préparer des réponses » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Les interactions sont ici principalement régulées par des frontières physiques et sociales. Les frontières physiques d'abord, avec les objectifs assignés aux réunions d'UT, fonctionnent comme facilitateur des interactions. Les informations descendantes transmises par le RUT sont reconnues comme utiles sinon nécessaires par les techniciens forestiers. Elles leur permettent de suivre et de mesurer l'avancement de la feuille de route ; de comprendre ou clarifier les nouvelles orientations et procédures ; d'ajuster les priorités. A Palomito, l'objectif d'organiser le travail d'équipe est également perçu positivement par les techniciens forestiers. Il favorise l'entraide mutuelle dans la réalisation du travail quotidien. Les frontières physiques peuvent donc constituer un moteur des interactions.

Leurs effets potentiellement positifs sont néanmoins freinés par le RUT et la façon dont il interprète son rôle. Il diffuse une quantité importante d'informations qui ne sont d'ailleurs pas toujours comprises (cas de Farmington) et dont la majorité n'est pas retenue. Cela le conduit à s'accaparer le temps de parole au détriment des techniciens forestiers qui s'expriment peu ou pas suffisamment. Les frontières sociales ensuite relatives à la cohésion fonctionnelle apparaissent favorables aux interactions dans le cas de Palomito en particulier. Les liens d'entraide mutuelle qui relient les techniciens et le RUT facilitent les interventions pour solliciter de l'aide dans la réalisation du travail quotidien.



**Tableau 60. Les effets des frontières et des managers de proximité sur les interactions dans les réunions d'UT**

	Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières physiques	Objectifs	Diffuser et partager des informations descendantes	Facilitateur	Suivre et mesurer l'avancement de la feuille de route Faire comprendre ou clarifier Ajuster les priorités	Poser le cadre de travail Faire le bilan des moyens et des résultats Transmettre et donner du sens aux orientations descendantes
			Frein	Restreindre la prise de parole	Transmettre trop d'informations
		Organiser le travail d'équipe (Palomito)	Facilitateur	Favoriser l'entraide mutuelle	Répartir les tâches Planifier les travaux
Frontières sociales	Cohésion fonctionnelle	Degré de collaboration pour atteindre des objectifs partagés (Palomito)	Facilitateur	Solliciter de l'aide pour réaliser le travail quotidien	Organiser le travail d'équipe

### 1.2.2 Une prise en compte insuffisante des préoccupations quotidiennes et techniques

Bien que les objectifs assignés aux réunions d'UT soient considérés comme utiles et nécessaires, ils ne répondent pas entièrement aux préoccupations des techniciens forestiers. La communication descendante occupe une place trop importante, au détriment des activités quotidiennes et de la technique :

*« Les travaux, on en parle toute l'année, tous les ans, on fait des travaux enfin...tous les jours, toutes les semaines, il y a des travaux chez tout le monde. Le point travaux c'est important. Les coupes c'est important aussi : nous avons tous des difficultés. Parler de coupes aussi, c'est important. Et puis après parler aussi...alors soit on les organise sur une demi-journée au bureau, et puis l'autre demi-journée en forêt, comme on l'a fait l'autre fois. Mais en tout cas, garder aussi un créneau pour parler de technique, pour aller voir des choses qui marchent ou qui n'ont pas marché » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

« La technique est ce qui anime le forestier » rappelle l'animateur sylvicole de l'agence territoriale. « Les chiffres et les bilans sont importants mais ne doivent pas primer sur ce qui fait leur cœur de métier » (notes de terrain, animateur sylvicole, le 21 décembre 2018). Les techniciens forestiers ne disposent cependant pas d'un espace suffisant pour échanger autour de la technique et pour partager leurs difficultés mais également leurs réussites quotidiennes :

*« Voilà et puis surtout, en faisant ces réunions-là, laisser la place, il ne faut pas que forcément le N + 1 parle toujours, toujours, toujours mais laisser aussi plus d'espace aux agents de terrain pour qu'ils*

*puissent exprimer leurs problèmes, leurs difficultés, ou au contraire leurs réussites quoi » (Entretien TFT Lionel, le 22 novembre 2018)*

Cette vision centrée sur les activités courantes et la technique est volontairement écartée par les RUT pour favoriser une approche plus globale :

*« À un moment, je leur ai dit : « Il faut arrêter de raisonner à l'échelle de votre triage et globaliser votre vision des choses » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

A Farmington, Red Neck cherche à élargir leur vision du travail à travers des projets transversaux ou structurants et des bilans de l'action collective. Les techniciens forestiers plus expérimentés ne se retrouvent néanmoins pas dans ces projets qui leur paraissent éloignés de la réalité du métier :

*« Les plus anciens n'ont jamais connu ça et ça ne leur plaît pas. Ils ne reconnaissent plus leur métier, alors que pour moi, ce sont des opportunités et il faut les saisir, ces opportunités » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Ces projets perçus comme éloignés de la réalité du métier suscitent même un certain ennui :

*« Assez rapidement, j'ai eu des retours. Certains me disaient : « Aux réunions d'UT, on s'emmerde. On a trop de travail sur nos triages. » OK. Très bien » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Le tour de table par ailleurs proposé pour connaître les reports d'état d'assiette et de travaux n'est pas perçu comme une opportunité de partager des difficultés ou des réussites. Il est davantage compris comme une forme de contrôle ou de « flicage ». La prise de parole est la plus succincte possible et le malaise perceptible :

*« Il y a bien un tour de table, mais vous avez vu à quoi cela ressemble. À partir du moment où c'est une demande, où l'on parle de ce qu'on fait, de son triage, je pense qu'il y a une perception, que c'est pris comme du flicage. On voit bien que les gens ne sont pas à l'aise. Puis, le but est d'en dire le moins possible, le plus rapidement possible pour passer la parole à l'autre. On sent bien qu'ils ne sont pas à l'aise, alors que ce n'est pas du tout le but » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Ce tour de table est bien décrit comme une forme de flicage à l'occasion de la pause-café, en comité restreint. Ce constat n'est toutefois pas partagé par tous :

*« TFT Lucien : c'était du raclage de tiroir...*

*NC : comment ça ?*

*TFT Lucien : rendre des comptes sur les états d'assiette et les travaux devant tout le monde. Nous n'avons jamais fait ça !*

*TFT Bruce : moi j'ai compris que c'était pour l'indice de valorisation des activités de l'UT. Au niveau travaux, on n'est pas bon et ils veulent analyser pour voir ce qu'ils peuvent faire.*

*TFT Lucien : indice, indice et demain ça va encore changer ! » (Notes de terrain, pause-café, le 19 décembre 2018)*

Red Neck précise que rendre des comptes est plus généralement perçu négativement par ceux qui ont connu l'avant et l'après 2002. Avec le Projet Pour l'ONF (PPO) de 2002, les techniciens forestiers qui étaient jusqu'alors « maîtres de la forêt » et qui « n'avaient pas à rendre des comptes parce que la forêt payait à l'époque » (Notes de terrain, Philémon, le 9 juillet 2020) se sont vus dans l'obligation de répondre à des objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés dans une nouvelle feuille de route :

*« Aujourd'hui, quand on leur parle d'entretiens annuels, quand on leur dit : « L'UT a une feuille de route. Il va falloir avoir des entretiens annuels. Dans les entretiens annuels, il faut quantifier des objectifs et qualifier des objectifs », c'est quelque chose qu'ils n'ont pas connu ou c'est quelque chose qu'ils n'ont pas envie de connaître aussi, parce que d'un certain côté, on peut se poser la question de ce qu'ils faisaient. (...)Je pense qu'ils ne se sentent pas concernés, parce que pendant longtemps, on ne leur a pas expliqué les choses et qu'aujourd'hui, l'ONF va vraiment fonctionner comme une administration d'État. On n'avait rien à devoir à personne. On était fonctionnaire. Qu'on travaille ou qu'on ne travaille pas, on percevait son traitement à la fin du mois. Aujourd'hui, l'ONF est en train vraiment de basculer comme le fonctionnement d'une entreprise privée, avec une feuille de route » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

*« On leur a demandé d'exercer leur métier sans aucune considération économique. Les feuilles de route, ils ne connaissaient pas. Les entretiens annuels, ils ne connaissaient pas. Les indices de valorisation de l'activité, on ne leur en parlait jamais, etc., c'est-à-dire qu'ils avaient à exercer leur métier sans aucun indicateur, sans aucun compte à rendre à qui que ce soit. (...)Pour moi, à partir du moment où on est rémunéré avec de l'argent public, on a des comptes à rendre, comme tout un chacun. Ces comptes à rendre, qu'est-ce que c'est ? Quand on est gestionnaire d'un écosystème, on n'a pas le droit d'être déficitaire. On n'a pas le droit de gérer sa forêt indépendamment de la feuille de route » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

A Palomito, MacClure cherche à promouvoir la dimension collective des actions individuelles. Il s'agit plus précisément de situer les résultats des activités courantes par rapport à la feuille de route de l'UT. Le tour de table organisé en fin de réunion pourrait être appréhendé comme une opportunité d'échanger sur les difficultés ou les contradictions du quotidien. Il était toutefois, jusqu'à récemment, traité rapidement par manque de temps:

*« Avant, le tour de table se faisait en fin de réunion ; et donc comme on était déjà short sur le timing...on faisait le tour de tout le monde en cinq minutes, parce que sinon, on était à la bourre après...On passait*

*au-delà des 12h30 donc...c'était la course pour aller manger. Là, il l'a mis...il était quoi...à peu près milieu de séance, il me semble. (...) Donc on a un peu plus le temps pour faire le tour de chacun et que chacun s'exprime » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

Le tour de table a ensuite été inscrit au milieu de l'ordre du jour pour permettre à chacun de s'exprimer dans un temps moins contraint. L'orientation donnée à ce tour de table agit manifestement comme frein à la prise de parole. Les activités courantes sont volontairement exclues au profit des « expériences manquantes ». Une partie des techniciens forestiers limitent dans ces conditions leur participation au strict minimum. Leur prise de parole est très succincte, malgré les relances du RUT :

*« TFT Charles : Moi rien de spécial.*

*RUT MacClure : Et tu en es où dans ton dossier d'Endor?*

*TFT Charles : Dans mon dossier d'Endor? Alors...et bien tout est bon. Je l'ai déposé à la DDT (direction départementale des territoires) ou il a été déposé je ne sais pas.*

*RUT MacClure: Il est complet à la DDT.*

*TFT Charles : Et ben voilà. Donc on va bientôt faire le choix.*

*RUT MacClure: On attend la décision de... C'est tout ?*

*TFT Charles : Oui » (Réunion de l'UT de Palomito, le 6 novembre 2018)*

*« TFT Mathias : Rien. Si on ne parle pas des exploitations rien du tout, il n'y a rien.*

*RUT MacClure: Non, mais dire en ce moment vous coupez du bois et que ça sort, c'est un fait normal donc...*

*TFT Mathias : c'est la réalité sur mon triage*

*RUT MacClure: Sauf que tu fais des réunions sur le castor mais...*

*TFT Mathias : Oui, c'est vrai, j'ai fait une réunion sur le castor. Rien de plus que d'habitude. Il est toujours là, il est malin. C'est la seule partie du cours d'eau où il est où ce n'est pas asséché. C'est pour ça qu'il est malin. L'utilité de ses barrages. On est en train de voir ce que l'on va faire avec » (Réunion de l'UT de Palomito, le 6 novembre 2018)*

La priorité donnée par les RUT à la communication descendante conformément à leur vision de l'action collective explique, au moins en partie, le rapport contrasté qu'entretiennent les techniciens forestiers avec les frontières temporelles. A Farmington, Red Neck diffuse en flux continu les informations descendantes recueillies les deux voire trois derniers mois. Les techniciens forestiers sont submergés d'informations diverses. Pour la majorité d'entre eux, « c'est bien quand ce n'est pas trop souvent » (notes de terrain, TFT Babette et TFT Maurice, le 8 novembre 2018). La modification de la fréquence à tous les deux voire trois mois est d'ailleurs considérée comme une évolution positive :

*« Les réunions d'UT, ce n'est pas ce qu'on préfère forcément. (...) Quand tu vas au bureau, une matinée...C'est vrai que...En salle... (...) Ce n'est pas le plus... En vrai, t'apprends des choses sur la vie de*

*l'UT, sur les objectifs...(...) il en faut quand même pour les inventaires, comment c'est programmé, comment c'est organisé. Il en faut, mais c'est déjà mieux qu'il y en ait une... maintenant c'est deux-trois mois. (...) Avant, il y en avait une tous les mois » (Entretien TFT Axel, le 11 octobre 2018)*

La quantité d'informations à transmettre dans une durée limitée ne permettrait cependant pas de traiter de « tous les sujets qu'il faudrait en profondeur », notamment les questions techniques inscrites à la fin de l'ordre du jour :

*« En plus, c'est une demi-journée tous les deux mois. Du coup, des fois, j'ai l'impression que c'est tout en speed et on ne peut pas forcément aborder tous les sujets qu'il faudrait en profondeur. (...) Et il faut accélérer alors qu'on ferait une réunion tous les mois une demi-journée, je ne pense pas que ça serait négatif pour l'équipe. (...) et puis on serait quitte d'accélérer sur des sujets et des fois on termine à 12h30, en speed. Il aborde les derniers sujets ou les questions diverses tout rapidement parce qu'il est l'heure et...Enfin je trouve ça un peu bête » (Entretien TFT Noémi, le 15 novembre 2018)*

*« Des fois, il y a même des questions techniques. Par exemple, là, il a fait une analyse sur les tarifs EMERGE. La dernière fois, on était censé en parler à la fin. Eh ben, ça a accéléré parce que... voilà. C'était la fin. Tu vois, c'est que des petits trucs comme ça. Des fois, je ne suis pas sûre que ça ferait grand-chose de rajouter une réunion, une demi-journée par mois » (Entretien TFT Noémi, le 15 novembre 2018)*

A Palomito, la position des techniciens forestiers n'est pas aussi clairement exprimée. Une partie d'entre eux semblent satisfaits de la fréquence et de la durée. Cette satisfaction semble davantage liée au plaisir de se retrouver ensemble qu'aux réunions d'UT en tant que telles :

*« NC : Oui, parce qu'on m'avait déjà dit : « tant que ce n'est pas trop souvent, ça va », donc tu vois je ne sais pas, j'ai du mal à comprendre tout ça. (...)*

*TFT Mathias : Après ça c'est pareil. Il faut faire attention. Il faut voir aussi l'entente qu'il y a dans les UT. Nous, dans l'UT ça va, on s'apprécie tous, il y a une bonne ambiance, mais dans certaines UT, entre certaines personnes ils ne s'apprécient pas, donc moins ils se voient mieux c'est.*

*NC : Donc tu penses que c'est une question de relationnel ?*

*TFT Mathias : Oui, aussi, je pense. L'envie de se voir en réunion d'UT, oui je pense. Après, il y en a qui n'aiment pas trop souvent les réunions d'UT, mais il y a peut-être aussi un facteur relationnel entre collègues » (Entretien TFT Mathias, le 13 novembre 2018)*

D'autres en revanche considèrent que le temps consacré à la diffusion d'informations descendantes est trop long. Les informations aussi nombreuses que variées perdraient de leur pertinence. Les échanges ne deviendraient ni productifs, ni constructifs :

*« Trop rapprochées, je trouve qu'à un moment donné, ça devient des chambres d'enregistrement où tout le monde essaie de dire quelque chose, et puis les réunions dure à rallonge. C'est un peu ce que je pense en ce moment » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

*« Mais je pense que c'est plutôt pour MacClure que c'est important qu'il le fasse, parce que lui, il sort juste du CODIR. Il a la mémoire encore des choses et tout ça. Donc il veut le retranscrire tout de suite. Donc c'est plus pour lui, je pense, qu'il faut qu'il fasse comme ça. Après nous, ça pourrait être au fur et à mesure. Ça ne nous apporte rien de plus que ça soit sur une demi-journée complète » (Entretien TFT Dominique, le 22 novembre 2018)*

Pour réduire sa durée, il a été proposé à MacClure d'alléger le contenu en écartant les informations descendantes relatives aux actualités de l'agence territoriale (équivalentes à 1h de réunion environ) pour se concentrer uniquement sur les activités courantes et la technique :

*« Les dernières réunions d'UT qu'on a effectuées, je les trouvais trop denses en fait à mon goût. Si bien que parfois, on décroche. Et je me demandais s'il n'y avait pas moyen d'organiser les choses un petit peu différemment. C'est-à-dire après les CODIR, éventuellement avoir un petit retour d'une heure le lundi qui suit, voilà. (...) Et puis de concentrer les réunions d'UT uniquement à de la technique, des travaux et du bois, etc. Et puis ne pas aller plus loin » (Réunion de l'UT de Palomito, TFT Lionnel, le 20 décembre 2018)*

Les frontières qui régulent les interactions dans les réunions d'UT sont physiques, symboliques, sociales et temporelles. Les frontières physiques d'abord agissent comme frein aux interactions dans les deux cas. La priorité donnée par les RUT à la diffusion d'informations descendantes les conduit à délaissier les préoccupations des techniciens forestiers axées sur la technique et les pratiques quotidiennes. Dans le cas de Palomito, elle explique l'inscription du tour de table des techniciens forestiers à la fin de l'ordre du jour. Ce point était donc généralement traité rapidement par manque de temps. Son inscription récente au milieu de l'ordre du jour est assurément liée à une interférence de l'enquêteur. Devant ses interrogations sur la tenue de ce tour de table, MacClure a modifié sa position dans l'ordre du jour. A Farmington, le partage d'expériences sous forme de tour de table ou autre n'est pas une question inscrite à l'ordre du jour.

Cette priorité accordée aux informations descendantes est liée aux visions de l'action collective qui lui sont sous-jacentes. Les RUT cherchent à élargir la vision du travail des techniciens forestiers à travers des projets transversaux ou structurants (Farmington) ou à travers la feuille de route de l'UT (Palomito). A Farmington cependant, ces projets sont perçus par une partie des techniciens forestiers comme éloignés de la réalité du métier. Ils suscitent en conséquence un certain désintérêt. A Palomito, l'accent porté sur le travail collectif explique l'orientation donnée au tour de table des techniciens

forestiers. Les activités courantes sont volontairement écartées au profit des expériences marquantes. Cette prise de parole limitée aux expériences marquantes ne facilite cependant pas la participation. Une partie des techniciens forestiers réduisent leur intervention au strict minimum, c'est-à-dire, les réponses sont courtes sinon négatives. Les frontières symboliques relatives aux visions de l'action collective peuvent donc être ici considérées comme défavorables aux échanges.

Les frontières sociales qui régulent les interactions dans les réunions d'UT sont différentes selon les cas. Le degré de cohésion fonctionnelle a des effets marqués dans le cas de Farmington en particulier. Il ne favorise pas les interactions entre les techniciens plus expérimentés et le RUT. Les informations demandées par Red Neck pour connaître les reports d'état d'assiette et de travaux dans les triages sont comprises comme une forme de contrôle de leurs activités. La participation est donc minimale et le malaise perceptible. Le niveau de cohésion sociale exerce pour sa part une influence positive particulièrement dans le cas de Palomito. Les techniciens forestiers entretiennent de bonnes relations interpersonnelles et se réunissent volontiers tous les mois ensemble. Le plaisir de se retrouver est une disposition qui se présente comme favorable aux interactions.

Les effets des frontières temporelles ne peuvent être appréhendés indépendamment des frontières physiques, symboliques voire même sociales et de la manière dont le RUT exerce son rôle. Ils peuvent globalement être considérés comme négatifs. A Farmington, la fréquence des réunions amène le RUT à transmettre de manière quasi continue des informations diverses dans une durée somme toute limitée. Les techniciens forestiers, submergés d'informations interviennent rarement sinon jamais. Ils ne trouvent cependant pas satisfaction à leurs préoccupations tournées vers la technique et les pratiques quotidiennes. Cette communication descendante est d'ailleurs d'autant plus prégnante que la cohésion fonctionnelle et la cohésion sociale du groupe sont fragmentées. A Palomito, le temps accordé au partage des informations descendantes est considéré comme trop important. Les informations ne sont ni sélectionnées, ni synthétisées. Elles perdent ainsi de leur pertinence et les échanges de leur efficacité. C'est la raison pour laquelle il a été proposé au RUT d'écarter les actualités du CODIR pour consacrer du temps à la technique et aux pratiques quotidiennes.

**Tableau 61. Les effets des frontières et des managers de proximité sur les interactions dans les réunions d'UT**

	Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières physiques	Objectifs	Diffuser et partager des informations descendantes	Frein	Délaissier la technique et les pratiques quotidiennes Traiter rapidement le tour de table consacré au retour d'expérience (Palomito) Ne pas organiser un retour d'expérience (Farmington)	Communiquer de manière principalement descendante
Frontières symboliques	Visions de l'action collective	Dynamique projet (Farmington)	Frein	S'éloigner de la réalité du métier Susciter le désintérêt	Privilégier une approche globale centrée sur des projets structurants ou transversaux
		Feuille de route de l'UT (Palomito)	Frein	Exclure du tour de table les activités courantes au profit des expériences marquantes	Privilégier une approche globale centrée sur la dimension collective des actions individuelles
Frontières sociales	Cohésion fonctionnelle	Degré de collaboration des techniciens plus expérimentés pour atteindre des objectifs partagés (Farmington)	Frein	Percevoir la demande comme une forme de contrôle	Se renseigner sur les reports d'activités dans les triages
	Cohésion sociale	Satisfaction à travailler ensemble (Palomito)	Facilitateur	Se retrouver avec plaisir ensemble	Organiser une réunion tous les mois
Frontières temporelles	Fréquence Durée	Bimestrielle & Trimestrielle Demi-journée (Farmington)	Frein	Submerger d'informations Délaissier la technique et les pratiques quotidiennes	Diffuser des informations en flux quasi continu
		Mensuelle Demi-journée (Palomito)	Frein	Faire perdre la pertinence des informations Donner lieu à des échanges non constructifs Délaissier la technique et les activités courantes	Consacrer un temps important au partage d'informations descendantes



### 1.2.3 Les conflits entre personnes dans l'Unité Territoriale de Farmington

L'UT de Farmington est traversée par des conflits qui opposent le RUT et le tiers de l'équipe, principalement les techniciens les plus expérimentés installés depuis longtemps dans leur triage. Pour mieux saisir le contexte relationnel, Red Neck propose un détour sur la dynamique d'équipe et son évolution depuis sa prise de fonction en 2016. L'équipe était en 2016 principalement composée de techniciens forestiers expérimentés et syndiqués. Après une phase d'observation et d'apprentissage, Red Neck constate une certaine inertie au sein de l'UT :

*« En 2016, j'étais plus dans l'observation, dans l'apprentissage. Il fallait quand même que je m'imprègne des procédures, de la sémantique, que j'identifie aussi les personnalités, que je cerne un peu mieux les personnalités, les jeux entre les individus, (...). Il y a tout un jeu d'acteurs qui se met en place. 2016, c'était difficile. Le bateau avançait. Le bateau avait une certaine inertie quand je suis arrivé. Je me suis posé sur le bateau. J'ai profité un peu de l'inertie pour observer et apprendre » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

L'ambiance de travail est par ailleurs présentée comme délétère suite à la fusion mal digérée des UT de Salmon Ruins et Aztec Ruins en 2012. Les techniciens de la nouvelle UT de Farmington se sont néanmoins retrouvés autour d'un dénominateur commun, celui de l'opposition systématique contre le RUT : « On avait que des gens syndiqués qui étaient là depuis longtemps, qui avaient leur principal... Le seul dénominateur qu'ils avaient tous quand j'étais arrivé, c'était de se liguer contre le RUT » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018). L'arrivée en 2017 de trois nouveaux techniciens forestiers pour occuper les postes vacants et de quatre apprentis entre 2017 et 2018 a permis à Red Neck d'impulser une nouvelle dynamique :

*« En 2017, il a fallu commencer à mettre un peu de charbon ou un peu de combustible dans le moteur du bateau pour que l'inertie ne ralentisse pas, voire, comme elle faiblissait depuis quand même un petit bout de temps, remettre, réinjecter une dynamique. Cela tombait très bien, parce qu'en 2017, on a eu trois techniciens. On avait trois postes vacants sur l'UT. Trois jeunes techniciens sont arrivés en même temps plus le pari qui a été fait de l'apprentissage sur la même période, avec quatre apprentis. Cela faisait donc sept personnes nouvelles d'un seul coup pour vraiment tourner complètement et casser la dynamique délétère qu'il y avait sur l'UT des anciens, d'un comportement basé sur l'opposition systématique, le fait de toujours ressasser les vieilles histoires entre les anciens responsables d'UT, la fusion des deux UT » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Cette nouvelle dynamique s'appuie sur des projets structurants et une « jeunesse » qui devient majoritaire avec « un état d'esprit complètement différent » et réceptive au discours du RUT (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018) :

*« Il y a un certain nombre d'éléments qui font qu'il y a des projets structurants qui se sont montés. Il y a une jeunesse qui prend de plus en plus le pas, aujourd'hui qui est majoritaire. La dynamique... Cela avance bien. De temps en temps, il faut trouver le bon équilibre entre laisser la dynamique qui est installée avancer, ne pas la mettre en surchauffe et ne pas non plus trop s'éloigner d'elle » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Parallèlement, Red Neck s'est familiarisé avec le métier de techniciens forestiers en assurant depuis 2018 l'interim des postes vacants. Cette expérience lui permet de mieux suivre leur travail et d'être plus « exigeant » dans l'application de certaines procédures :

*« Puis, 2018, c'est encore différent, parce que depuis quasiment deux ans maintenant, j'assure des missions d'intérim. Cela m'a permis de découvrir le métier de technicien, de connaître les procédures. Aujourd'hui, je suis beaucoup plus difficile et exigeant avec eux, parce que j'essaie d'exercer une partie de leurs missions. Je les connais mieux par rapport aux périodes de l'année. Je sais qu'on doit faire ça, ça, ça et ça. Par rapport à certaines procédures, cela me permet d'être plus exigeant, parce que je dois les appliquer aussi. Cela me permet de mieux les suivre. Cela m'a vraiment beaucoup aidé » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

L'opposition n'a pas pour autant disparu. Selon Red Neck, les « vieux briscards fermés d'esprit » aujourd'hui devenus minoritaires continuent d'agir en « sous-marin » contre le RUT et la dynamique qu'il cherche à développer :

*« Et aujourd'hui, les vieux briscards qui cultivent... (...) l'opposition systématique et la fermeture d'esprit, eh bien elle existe toujours, mais elle est minoritaire. Alors elle continue de savonner la planche, elle continue à agir un petit peu en sous-marin, mais elle n'est plus majoritaire sur l'UT » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

*« Elle n'est pas quantitative, l'opposition qu'il y a sur l'UT, mais il y a un petit nombre d'individus, quatre, qui se regroupe systématiquement pour s'opposer en sous-marin toujours, toujours en silence, par derrière, par du dénigrement, par de la critique, et qui fera tout pour que cela ne marche pas » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Red Neck regrette que cette opposition ne soit pas affichée ouvertement pour avancer de façon constructive. Elle est selon lui le signe d'un collectif qui dysfonctionne :

*« Pour moi, ce n'est pas le signe d'un collectif vivant, d'un collectif sain. Je préférerais avoir des personnes autour de la table qui me coupent la parole toutes les cinq minutes, qui s'opposent à moi, mais qui me*

*disent les choses en face plutôt que tout ce qui va être dit, toutes les paroles, cela va être à 10 heures à la pause. À 10 heures à la pause, je ne sais pas si vous avez vu certains qui se sont regroupés. Forcément, là, j'en prenais plein les mirettes, puis dehors. Toute l'opposition et la construction, au lieu d'être autour de la table et verbalisée, elle a été sous-jacente et pas constructive. Pour moi, ce n'est pas le signe d'un collectif qui fonctionne » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Il avance trois principales raisons pour expliquer ces relations conflictuelles. La première est une vision divergente de la gestion forestière. Red Neck défend une gestion dynamique des peuplements qui s'oppose à celle conservatrice des plus anciens :

*« Je pense que ces personnes ne partagent pas ma vision de la gestion forestière. Je pense qu'on ne partage pas grand-chose en commun, ni la passion qui nous réunit, c'est-à-dire la gestion forestière... J'ai plutôt une vision dynamique, interventionniste de la gestion forestière. (...) Il y en a un certain nombre qui serait plutôt conservateur des eaux et forêts, peut-être plus conservateur » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Ces techniciens « conservateurs des eaux et forêts » refusent d'appliquer les nouvelles normes sylvicoles préconisées dans les guides de sylviculture. Selon Red Neck, ils se prétendent détenteurs d'un savoir supérieur, eu égard à la qualité des peuplements « magnifiques sylvicolement parlant » dont ils ont la responsabilité. Cette qualité qui fait la notoriété de l'UT est présentée comme un frein à une remise en question de cette vision conservatrice de la gestion :

*« Il y a des guides techniques qui sont faits par des experts nationaux et dans l'équipe, j'ai encore des gens qui n'appliquent pas les guides techniques parce qu'ils considèrent qu'ils en savent plus que les gens qui ont fait ces guides. (...) Comme ça fait des années qu'on leur dit : « Farmington, Farmington, Farmington, vous êtes 70 % des recettes de l'agence territoriale, le chêne de Farmington se vend très cher », ils ont l'impression depuis longtemps d'être au-dessus de tout le monde et qu'on a rien à leur apprendre. Ça peut être un frein, en fait, la notoriété de Farmington » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

*« Parce que, si vous voulez, ils se croient détenteurs d'un savoir et, si vous voulez, la notion de remise en cause, la notion d'altérité, c'est des notions, je pense, (...) qu'ils ne conçoivent pas. Pour eux, ils sont au quotidien sur le terrain, ils sont dans des peuplements qui sont assez beaux, assez magnifiques sylvicolement parlant et, si vous voulez, ils s'approprient une partie de ce qu'ils voient » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

Pour Red Neck, ces relations conflictuelles s'expliquent également par le refus des techniciens « conservateurs » d'accepter le changement. Les avantages de la fonction (logement, véhicule de

service, tenue de travail, restaurant, salaire) seraient considérés comme acquis et aucune concession ne serait possible :

*« Ceux qui aujourd'hui s'opposent aux évolutions qui sont proposées, ils sont rentrés à l'ONF... ils ont toujours connu... ils n'ont été que fonctionnaires. On leur a donné un logement. Ils ont un véhicule de service. Ils ont un habillement. Dans leur maison, ils ne paient que les charges extérieures, donc autant dire que par les temps qui courent, en gros, en charges de logement, ils ont quelque chose... allez, on va dire 100-150 € grand maximum. Ils mangent au restaurant à chaque fois qu'ils sont en opération collective. Et ils ont plutôt une grille de salaire qui est au-dessus du salaire médian en France » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

La troisième et dernière raison invoquée est le soupçon de carriérisme qui pèse sur le RUT. Un certain nombre de techniciens forestiers comprendraient ces évolutions impulsées par Red Neck (projets et mesures d'économie anticipées) comme une recherche de reconnaissance visant une promotion professionnelle. Red Neck a pourtant exprimé ouvertement son souhait d'être déclassé pour se rapprocher de chez lui (Réunion de l'UT de Farmington, le 19 décembre 2019) :

*« Il y en a un certain nombre qui l'a peut-être pensé autour de la table. Ils n'ont pas eu le courage, mais à un certain moment, il y a des gens qui sont partis, avec qui cela a été très difficile pendant longtemps. Eux, ils disaient tout ouvertement en réunion d'UT. Il y en a un certain nombre qui aurait dit : « C'est parce que vous pensez à votre carrière. » On me l'a sorti plein de fois. (...) Ma carrière... J'ai demandé à être déclassé de poste pour pouvoir rentrer chez moi. Vous voyez, cela se retourne contre moi » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Les techniciens forestiers « réfractaires » expliquent quant à eux refuser la posture du tout-sachant adoptée par Red Neck, c'est-à-dire, il voit et sait absolument toutes choses. Il n'entendrait ni n'accepterait des points de vue différents. Sa parole serait la seule légitime et aucune négociation ne serait possible :

*« Parce que si tu ne penses pas comme lui, si tu ne fais pas comme il le dit, ce n'est pas bien, ça ne va pas, c'est... Donc voilà. C'est lui qui sait, c'est lui qui a les bonnes paroles... Si tu as le malheur de faire autrement, ben ce n'est pas ça » (Entretien TFT Lucien, le 27 novembre 2018)*

*« Donc ce gars-là était prof pendant 15 ans. (...) Pas d'ONF et pas de terrain. Mais par contre, le bouquin dit la vérité. Et ça, c'est non négociable. C'est « Le guide de sylviculture, il dit que, vous, vous prenez pour qui pour dire que le guide de sylviculture, il n'est pas bon ? » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

Les techniciens forestiers se verraient ainsi relégués à un statut inférieur, celui d'élèves ou de disciples :

*« Oui, et puis bon il n'a pas le charisme d'un chef d'équipe, si tu veux, comme l'autre précédent RUT qu'on avait avant. Lui, il n'avait pas besoin de taper du poing sur la table. Il avait une présence qui faisait*

*qu'on le reconnaissait comme chef. Tandis que lui, il est issu de l'enseignement et il nous considère un peu comme ses élèves. Tu vois ? Pas comme des adultes. Parce qu'il enseignait à des jeunes adultes, puisque c'était en BTS qu'il enseignait. Il nous a considérés comme ça dès le début et puis il continue maintenant. Il est revenu à ce système-là » (Entretien TFT Lucien, le 27 novembre 2018)*

*« Enfin moi, je ne l'aime pas, je pense qu'il ne m'aime pas non plus. (...) Je ne l'ai jamais aimé. Je ne supporte pas les gens qui se prennent pour Dieu » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

Le RUT ne serait cependant « ni forestier, ni ONF ». Il ne disposerait pas de suffisamment d'expérience pour être compétent au niveau technique et son arrivée récente à l'ONF ne lui permettrait pas de connaître les codes et le langage du milieu. Cela le conduirait à faire « des conneries » ou à transmettre des « consignes aberrantes » (Entretien TFT Babette, le 8 novembre 2018) :

*« Ça dépend des personnes. Tu peux avoir une mauvaise retransmission du message, parce qu'on a maintenant des cadres intermédiaires qui ne sont ni forestiers, ni ONF, donc qui ne maîtrisent pas les codes, et qui n'ont pas forcément le... j'allais dire le vocabulaire, le lexique. Donc qui comprennent mal des choses. (...) Le langage entreprise, pas que technique. On a eu des petits problèmes de sylviculture aussi sur du champ lexical. Un détournement et un dépressage, ce n'est pas la même chose ! (...) En fait, il faut avoir un bon passé, voire un bon passif, c'est-à-dire une grande expérience pour éviter les conneries, dans un sens ou dans l'autre » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

*« J'ai jamais voulu rentrer dans l'administration à cause de la mentalité de petit chef. Je me retrouve en plein dans ce que j'ai toujours voulu éviter toute ma vie. (...) Des gens pas compétents qui s'aperçoivent que d'autres personnes, qui leur sont subalternes, pourraient leur faire de l'ombre, et donc qui font tout pour t'enfoncer la tête sous l'eau » (Entretien TFT Lucien, le 25 octobre 2018)*

L'opposition ne serait en revanche pas exprimée ouvertement pour au moins deux raisons. La première serait l'appréhension de se faire envoyer promener et donc de paraître ridicule auprès des autres. La seconde serait la crainte qu'une possibilité de mutation ou d'évolution professionnelle soit freinée par un avis ou une évaluation négative:

*« TFT Berthod : Personne ne pose des questions sauf moi.*

*NC : Pourquoi ?*

*TFT Berthod : la peur du chef. Tu lui poses une question, tu te fais remballer. Tu te fais remballer une fois après tu ne dis plus rien. C'est aussi la peur d'être ridicule auprès des autres, ne pas oser s'exprimer devant les autres.*

*NC : Pourquoi la peur du chef ?*

*TFT Berthod : c'est la crainte qu'une mutation soit refusée par exemple. Moi, il ne peut rien contre moi. Il ne peut pas refuser mon départ à la retraite » (Notes de terrain, TFT Berthod, le 19 décembre 2018)*

*« Après, moi, je vais te dire mon cas personnel, moi... Ouais, ouais. Moi, j'ai fait la démarche... Enfin j'ai fait la démarche... j'ai suivi la démarche d'être proposée dans le vivier RUT, on m'a appelée la semaine dernière pour me dire que clairement, il ne fallait pas y compter quoi. (...) Oui, parce que BG RUT m'a mis une évaluation, mais de mort. De mort ! » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

Red Neck reconnaît sa tendance à réagir de manière froide et cassante. Il explique « surjouer son rôle » pour gérer les rapports de force et mieux se protéger :

*« Pourtant, je suis obligé d'être dans le rapport de force avec un certain nombre d'individus. (...) Les conflits, je déteste ça. Ce n'est pas mon caractère, les conflits. Je déteste ça. C'est une violence pour moi, les conflits. En plus, comme ce n'est pas quelque chose de naturel, je suis obligé d'avoir une grosse armure sur moi pour dissimuler mes fragilités. Je mets donc cette grosse armure. Elle est tellement grosse qu'elle me protège bien. Par contre, des fois, je fais des dégâts, parce que je peux être très froid, très cassant, etc., mais parce que je suis obligé de surjouer mon rôle. Il faut que je me protège » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Le RUT se trouve d'ailleurs usé par la charge de travail mais également et surtout par les conflits relationnels. 95% de son temps managérial seraient consacrés à lutter pour que cette minorité de techniciens forestiers se mettent à travailler comme les autres. Ses prédécesseurs auraient rencontré les mêmes difficultés et seraient tous partis « en claquant la porte ». Il souhaiterait aujourd'hui être à son tour remplacé :

*« RUT Red Neck : J'ai essayé d'apporter ce que je pouvais. Il y a eu des changements, des évolutions, mais maintenant, mon discours, il est usé. Je n'apporterai plus rien. Donc il faut quelqu'un d'autre. Mes prédécesseurs, ils n'ont pas tenu plus de deux ans, deux ans et demi, et puis ils sont partis en claquant la porte. (...) Moi, j'ai essayé de monter des projets, de faire plein de choses et maintenant, il faut quelqu'un qui apporte autre chose parce que moi, mon discours, voilà, maintenant je suis usé.*

*NC : Pourquoi les gens partent au bout de deux ans et demi, ici ?*

*RUT Red Neck : Parce que la charge de travail est conséquente, parce qu'il y a de vrais cons et que, honnêtement, (...) 95 % de mon travail de manager, c'est de me prendre la tête avec 2-3 individus qui, de toute façon, ne veulent entendre... qui sont là depuis des années, qui ont vu passer les managers les uns après les autres. Ils ont eu des problèmes avec chacun. Donc je suis cristallisé pour essayer, parce que mon travail, c'est de faire que ces gens travaillent comme les autres. Donc je me prends la tête avec eux. C'est 95 % de mon temps de travail. Et les 5% qui me restent, ben je n'ai même pas suffisamment de temps pour aller voir les gens qui font bien leur travail, les accompagner, prendre du temps pour discuter avec eux, voir quelle solution je peux leur apporter quand ils ont des difficultés et surtout les féliciter » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

Les interactions dans la réunion de l'UT de Farmington sont principalement régulées par des frontières sociales. Ces frontières n'ont pas les mêmes effets selon l'ancienneté des techniciens forestiers. Les actions du RUT sont également différentes en fonction de l'ancienneté des techniciens forestiers et des effets des frontières sociales sur les interactions. Les effets des frontières sur les interactions et les actions du RUT seront donc distingués en fonction de l'ancienneté des techniciens forestiers.

Le degré de cohésion fonctionnelle d'abord agit comme frein aux interactions entre les techniciens plus expérimentés et le RUT. Les techniciens plus expérimentés ne partagent pas la même vision de la gestion forestière que celle promue par le RUT. Ils ne lui reconnaissent en outre pas sa compétence technique au vu de sa faible expérience voire de sa méconnaissance des codes et du lexique forestiers. Il serait donc amené à faire des erreurs et à formuler des « consignes aberrantes » (Entretien TFT Babette, le 8 novembre 2018). Toute discussion serait cependant difficile entre les deux parties. D'un côté, le RUT est présenté par les techniciens plus expérimentés comme fermé à toute possibilité de voir et de faire autrement. De l'autre, les techniciens expérimentés sont décriés par le RUT pour leur incapacité à remettre en question leur vision de la gestion forestière. Cette difficile remise en question s'expliquerait par la qualité et la richesse des peuplements dont ils ont la responsabilité. A défaut de s'entendre, les deux parties s'engagent dans un rapport de force : les techniciens plus expérimentés « cultivent une opposition systématique » et agissent en « sous-marin » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018) contre le RUT et la dynamique qu'il cherche à développer ; Red Neck consacre 95% de son temps managérial à se bagarrer pour faire en sorte qu'ils travaillent comme les autres.

Le degré de cohésion fonctionnelle peut également agir comme facilitateur des interactions dans la réunion d'UT. Les techniciens moins expérimentés, aujourd'hui majoritaires au sein de l'équipe, n'entretiennent pas de relations d'opposition avec le RUT et leur collaboration paraît pleine et entière. Red Neck s'appuie d'ailleurs sur cette « jeunesse » nouvellement arrivée pour impulser et développer une dynamique projet au sein de l'UT.

Le niveau de cohésion sociale ensuite peut faciliter mais aussi et surtout contraindre les interactions. Les techniciens moins expérimentés paraissent partager une attitude de travail commune, c'est-à-dire, un état d'esprit ouvert et positif à l'égard du RUT. Cette attitude offre un terrain favorable aux interactions. Elle permet à Red Neck de casser l'ambiance délétère qui régnait au sein de l'équipe depuis la fusion mal digérée des UT de Salmon Ruins et d'Aztec Ruins en 2012. Ces effets potentiellement positifs du niveau de cohésion sociale entre le RUT et les techniciens moins expérimentés sont cependant freinés par l'insatisfaction du RUT et des techniciens plus expérimentés à travailler ensemble. Les techniciens plus expérimentés réprouvent d'abord la posture adoptée par

Red Neck qui serait celle du tout-sachant, leur donnant l'impression d'être relégués à des élèves ou des disciplines. La posture des techniciens plus expérimentés est également désapprouvée par Red Neck. Ils se comporteraient comme s'ils savaient tout mieux que les autres, comme s'ils n'avaient plus rien à apprendre. Ces postures manifestement partagées de tout sachant contribuent à freiner toute volonté d'échanger. Les interactions sont également défavorisées par la « peur du chef » (Notes de terrain, TFT Berthod, le 19 décembre 2018). Red Neck peut réagir à une intervention de manière froide et cassante, donnant l'impression à celui qui s'est manifesté d'être ridicule devant les autres. La crainte par ailleurs d'une influence négative du RUT sur les opportunités de mutation ou d'évolution professionnelle contribue à freiner la prise de parole des techniciens plus expérimentés. Red Neck reconnaît pour sa part sa tendance à « surjouer son rôle » pour gérer les rapports de force et mieux se protéger. Les techniciens plus expérimentés limitent enfin leur participation au vu des doutes qu'ils émettent quant aux intentions réelles du RUT derrière ses projets et mesures d'économie anticipées. Ils soupçonnent des ambitions carriéristes. Red Neck en réponse exprime ouvertement son souhait d'être déclassé pour pouvoir se rapprocher de chez lui.

Bien que ces conflits relationnels ne concernent qu'une minorité de techniciens forestiers, le niveau d'interactivité en réunion d'UT reste faible voir nul. Selon Red Neck, l'appréhension des techniciens moins expérimentés d'être perçus négativement par le reste de l'équipe les amène à éviter d'afficher une attitude positive envers le RUT :

*« On est seul, parce que malgré tout, même quand il y a des choses bien, on ne veut pas se montrer avec le chef. On ne veut pas montrer qu'on est sympa avec le chef, parce que sinon, après, par-dessous, les anciens vont le traiter de fayot. Puis, au contraire, on exacerbe les oppositions, parce que vis-à-vis du groupe, cela fait bien d'être en opposition vis-à-vis du chef » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*



**Tableau 62. Les effets des frontières et du manager de proximité sur les interactions dans les réunions de l'UT de Farmington**

	Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
<b>Frontières sociales</b>	Cohésion fonctionnelle	Degré de collaboration des techniciens plus expérimentés pour atteindre des objectifs partagés	Frein	Ne pas remettre en question sa vision de la gestion forestière Ne pas reconnaître la compétence technique du RUT	Ne pas accepter des manières de voir et de faire différentes
			Frein	S'opposer systématiquement et en « sous-marin » au RUT	Entrer en conflit pour que les techniciens plus expérimentés travaillent comme les autres
		Degré de collaboration des techniciens moins expérimentés pour atteindre des objectifs partagés	Facilitateur	Ne pas s'opposer au RUT	S'appuyer sur les techniciens moins expérimentés pour impulser une nouvelle dynamique
	Cohésion sociale	Satisfaction des techniciens moins expérimentés et du RUT à travailler ensemble	Facilitateur	Etre ouvert et réceptif au discours du RUT	Casser l'ambiance délétère au sein de l'équipe
		Satisfaction des techniciens plus expérimentés et du RUT à travailler ensemble	Frein	Se positionner en tout sachant (Prétendre détenir un savoir supérieur)	Se positionner en tout sachant (Reléguer les techniciens à un statut d'élèves)
				Craindre le chef	Surjouer son rôle
			Soupçonner des intentions carriéristes	Exprimer son souhait d'être déclassé	

## Conclusion

### ***Les frontières qui freinent les interactions dans les réunions d'UT***

Les interactions dans les réunions d'UT sont faibles voire nulles dans le cas de Farmington et moyennes voire faibles selon les sujets traités à l'UT de Palomito. Ces interactions sont freinées par un ensemble étroitement imbriqué de frontières physiques, symboliques, sociales voire temporelles.

Les ***frontières physiques*** d'abord se rapportent aux objectifs assignés aux réunions d'UT. Dans les deux cas, les RUT diffusent une quantité importante d'informations descendantes qui ne sont, pour la majorité d'entre elles, ni retenues, ni intégrées par les techniciens forestiers. Leur parole occupe un espace considérable, si ce n'est l'essentiel de l'espace (Farmington), limitant ipso facto les possibilités d'intervention des techniciens forestiers. La préoccupation des RUT axée sur la réalisation des objectifs les amène par ailleurs à écarter celles des techniciens forestiers tournées vers la technique et les pratiques quotidiennes. Elle explique d'ailleurs la place restreinte accordée au retour d'expérience sous forme de tour de table à l'UT de Palomito ou l'absence de retour d'expérience à l'UT de Farmington. Les techniciens forestiers finissent néanmoins par se désintéresser de la réunion d'UT à défaut de trouver satisfaction à leurs attentes et besoins.

Cette priorité accordée par les RUT à la communication descendante est liée à leur vision de l'action collective (***frontières symboliques***). Red Neck et MacClure cherchent volontairement à élargir les préoccupations des techniciens à travers des projets structurants ou transversaux (Farmington) ou à travers la feuille de route de l'UT (Palomito). Les projets impulsés par Red Neck suscitent cependant le désintérêt d'une partie des techniciens forestiers qui les perçoivent comme éloignés de la réalité du métier. A Palomito, la dimension collective du travail prime sur les pratiques individuelles. Cela explique l'orientation donnée au tour de table tourné vers les expériences marquantes susceptibles de favoriser un apprentissage collectif. Ce tour de table restreint aux expériences marquantes ne facilite cependant pas la participation des techniciens forestiers. Une partie d'entre eux limitent leur prise de parole à des réponses courtes ou négatives.

Les ***frontières sociales*** ont également des effets négatifs sur les interactions à l'UT de Farmington principalement. Le faible degré de cohésion fonctionnelle entre les techniciens plus expérimentés et le RUT affectent les échanges de trois manières interdépendantes. D'abord, les informations demandées par le RUT pour connaître et comprendre les reports d'activités dans les triages sont perçues comme un contrôle ou une forme de « flicage ». La participation est globalement minimale et

le malaise perceptible. La difficulté que rencontrent ensuite les deux parties à remettre en question leur manière de voir et de faire la gestion forestière ne facilite pas le dialogue, ni la recherche de compromis. D'un côté, les techniciens plus expérimentés privilégient une gestion conservatrice des peuplements et ne reconnaissent pas la compétence technique du RUT. De l'autre, Red Neck promeut une gestion dynamique des peuplements et le suivi des guides de sylviculture. A défaut de s'entendre, un rapport de force s'instaure : les techniciens « conservateurs » se regroupent pour s'opposer systématiquement et en « sous-marin » au RUT ; le RUT « gestionnaire » se bat pour les faire travailler comme les autres.

Le faible niveau de cohésion sociale entre le RUT et les techniciens plus expérimentés défavorise également les interactions de trois façons différentes. Les deux parties se reprochent mutuellement d'adopter une posture de tout sachant. Pour Red Neck, les techniciens plus expérimentés se prétendent détenir un savoir supérieur. Pour les techniciens plus expérimentés, Red Neck se comporte comme un professeur qui s'adresse à des élèves. Les techniciens plus expérimentés limitent ensuite leurs interventions par crainte du chef. Les réactions parfois froides et cassantes du RUT alimentent l'appréhension de paraître ridicule auprès des autres. La crainte par ailleurs qu'une demande de mutation ou d'évolution professionnelle soit refusée par le RUT limite les velléités d'opposition. Red Neck reconnaît pour sa part « surjouer » son rôle pour mieux se protéger. Les techniciens plus expérimentés restreignent enfin leur participation pour ne pas nourrir les supposées ambitions personnelles et carriéristes du RUT. Red Neck réplique en affichant ouvertement son souhait d'être déclassé pour se rapprocher de chez lui.

Les effets des **frontières temporelles** sur les interactions sont enfin intrinsèquement liés à ceux des frontières physiques, symboliques voire même sociales (Farmington). La quantité d'informations descendantes transmises par le RUT conformément à sa vision de l'action collective est fonction de la fréquence et de la durée des réunions d'UT. A Farmington, Red Neck cumule les informations descendantes des deux ou trois derniers mois et les diffuse de manière quasi continue pendant une demi-journée. Les techniciens submergés d'informations ne trouvent cependant pas satisfaction à leurs préoccupations tournées vers la technique et les activités quotidiennes. Cette communication descendante est d'autant plus prégnante que la cohésion fonctionnelle et la cohésion sociale du groupe sont fragmentées. A Palomito, MacClure transmet les informations descendantes du mois. Le temps consacré à la diffusion de ces informations est toutefois considéré comme trop important. Il ne contraint pas à la sélection et à la synthèse. Les informations perdent de leur pertinence et les échanges de leur efficacité. Elles ne répondent en outre pas directement aux préoccupations des techniciens forestiers axés sur la technique et les activités quotidiennes.

### ***Les frontières qui favorisent les interactions dans les réunions d'UT***

Les interactions dans les réunions d'UT ne sont pas pour autant complètement absentes. Elles peuvent être favorisées par des frontières physiques et sociales.

Les objectifs assignés aux réunions d'UT (***frontières physiques***) sont globalement reconnus comme utiles sinon nécessaires par les techniciens forestiers. Ils leur permettent de suivre et de mesurer l'avancement de la feuille de route, de mieux comprendre les évolutions en cours et d'ajuster leurs priorités. Les frontières physiques sont donc susceptibles d'encourager leur participation. A Palomito, l'objectif d'organiser le travail d'équipe intervient également de manière favorable dans les interactions en favorisant l'entraide mutuelle dans la réalisation du travail quotidien.

Les ***frontières sociales*** ensuite ont des effets positifs sur les interactions dans les deux cas. A Farmington, les échanges peuvent être favorisés par la cohésion fonctionnelle et la cohésion sociale qui lie les techniciens moins expérimentés et le RUT. Les techniciens moins expérimentés n'interagissent pas pour s'opposer systématiquement à Red Neck mais pour collaborer. Red Neck s'appuie d'ailleurs sur cette relation de collaboration pour impulser une nouvelle dynamique au sein de l'UT. Ces mêmes techniciens paraissent par ailleurs partager une attitude commune au travail, c'est-à-dire, un état d'esprit ouvert et positif à l'égard du RUT. Cette attitude propice aux échanges permet à Red Neck de casser l'ambiance délétère qui régnait jusqu'alors au sein de l'équipe. A Palomito, les interactions relativement plus nombreuses sont facilitées par les relations d'entraide (cohésion fonctionnelle) mais également par les liens de confiance et de bonne entente (cohésion sociale) qu'entretiennent les techniciens forestiers et le RUT entre eux. Cette cohésion se traduit par des interventions pour solliciter de l'aide dans la réalisation du travail quotidien et par le plaisir de se retrouver tous les mois en réunion. Les effets de ces frontières et des managers de proximité sur les interactions dans les réunions d'UT sont repris dans le tableau 63.

Au vu de ce qui précède, les frontières et la façon dont les managers de proximité interprètent leur rôle paraissent fortement contraindre les interactions nécessaires au travail d'influence des pratiques. Ce qui veut notamment dire que les managers de proximité contribuent à restreindre leurs propres possibilités d'influence. Les frontières qui délimitent les pratiques de martelage ne se travaillent toutefois pas uniquement dans les réunions d'UT. Les managers de proximité peuvent utiliser les réunions du CODIR de l'agence territoriale pour influencer les frontières qui vont réguler les pratiques vers une mobilisation supplémentaire de bois. Ce que peuvent faire les managers de proximité est toutefois fonction des frontières symboliques, sociales physiques et temporelles qui structurent les réunions du CODIR. Ces frontières ne remplissent pas uniquement une fonction structurante. Elles ont

également des effets contraignants sur les interactions. Ces frontières qui structurent et contraignent conditionnent le travail d'influence des managers de proximité.

**Tableau 63. Les effets des frontières et des managers de proximité sur les interactions dans la réunion d'UT**

		Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières physiques	Palomito & Farmington	Objectifs	Diffuser et partager des informations descendantes	Facilitateur	Suivre et mesurer l'avancement de la feuille de route Faire comprendre ou clarifier Ajuster les priorités	Poser le cadre de travail Faire le bilan des moyens et des résultats Transmettre et donner du sens aux orientations descendantes
				Frein	Restreindre la prise de parole	Transmettre trop d'informations
				Frein	Délaisser la technique et les pratiques quotidiennes Traiter rapidement le tour de table consacré au retour d'expérience (Palomito) Ne pas organiser un retour d'expérience (Farmington)	Communiquer de manière principalement descendante
	Palomito	Organiser le travail d'équipe	Facilitateur	Favoriser l'entraide mutuelle	Répartir les tâches Planifier les travaux	
Frontières symboliques	Farmington	Visions de l'action collective	Dynamique projet	Frein	S'éloigner de la réalité du métier Susciter le désintérêt	Privilégier une approche globale centrée sur des projets structurants ou transversaux
	Palomito		Feuille de route de l'UT	Frein	Exclure du tour de table les activités courantes au profit des expériences marquantes	Privilégier une approche globale centrée sur la dimension collective des actions individuelles

		Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières sociales	Farmington	Cohésion fonctionnelle	Degré de collaboration des techniciens plus expérimentés pour atteindre des objectifs partagés	Frein	Percevoir la demande comme une forme de contrôle	Se renseigner sur les reports d'activités dans les triages
				Frein	Ne pas remettre en question sa vision de la gestion forestière Ne pas reconnaître la compétence technique du RUT	Ne pas accepter des manières de voir et de faire différentes
				Frein	S'opposer systématiquement et en « sous-marin » au RUT	Entrer en conflit pour que le travail soit fait comme les autres
				Degré de collaboration des techniciens moins expérimentés pour atteindre des objectifs partagés	Facilitateur	Ne pas s'opposer au RUT
	Palomito		Degré de collaboration pour atteindre des objectifs partagés	Facilitateur	Solliciter de l'aide pour réaliser le travail quotidien	Organiser le travail d'équipe
	Farmington	Cohésion sociale	Satisfaction des techniciens moins expérimentés et du RUT à travailler ensemble	Facilitateur	Etre ouvert et réceptif au discours du RUT	Casser l'ambiance délétère au sein de l'équipe
				Frein	Se positionner en tout sachant (Prétendre détenir un savoir supérieur)	Se positionner en tout sachant (Reléguer les techniciens à un statut d'élèves)
					Craindre le chef	Surjouer son rôle
					Soupçonner des intentions carriéristes	Exprimer son souhait d'être déclassé
	Palomito		Satisfaction à travailler ensemble	Facilitateur	Se retrouver avec plaisir ensemble	Organiser une réunion tous les mois

		Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières temporelles	Farmington	Fréquence Durée	Bimestrielle & Trimestrielle Demi-journée	Frein	Submerger d'informations Délaisser la technique et les pratiques quotidiennes	Diffuser des informations en flux quasi continu
	Palomito		Mensuelle Demi-journée	Frein	Faire perdre la pertinence des informations Donner lieu à des échanges non constructifs Délaisser la technique et les activités courantes	Consacrer un temps important au partage d'informations descendantes



## **Section 2. Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions du comité de direction**

Les réunions du CODIR est le troisième et dernier contexte d'interaction identifié comme favorable au travail d'influence des pratiques des managers de proximité. Elles sont organisées généralement une fois par mois par le directeur d'agence dans les locaux de l'agence territoriale. Elles rassemblent sur une demi-journée (entre 3h30 et 4h30) les responsables des services fonctionnels de l'agence, les RUT, un représentant de l'agence travaux et le directeur d'agence soit environ 17 personnes. L'analyse du travail d'influence des managers de proximité se décompose en deux étapes. La première s'attache à identifier les frontières et leurs effets sur les réunions du CODIR. Elle présente un double intérêt. D'une part, elle renseigne sur ce que les managers de proximité peuvent faire pour influencer les frontières qui régulent ou vont réguler les pratiques vers une mobilisation supplémentaire de bois. D'autre part, elle permet d'identifier les frontières génératrices de singularités (frontières à effet de différenciation) qui distinguent la façon dont les managers de proximité exercent leur rôle en CODIR. La seconde étape consiste à examiner les effets de ces frontières sur les interactions. Nous supposons que les interactions nécessaires au travail d'influence sont favorisées et contraintes par les conditions frontières. Ces frontières en régulant les interactions déterminent les possibilités d'influence des managers de proximité.

### **2.1 Les effets des frontières sur les réunions du comité de direction**

Cette sous-section vise à examiner la relation entre frontières et réunions du CODIR. Cela implique de caractériser conjointement les frontières et leurs effets structurants (régulation interne, différenciation, régulation externe) sur les CODIR. L'objectif poursuivi est double. D'une part, il vise à déterminer ce que peuvent faire les managers de proximité pour influencer indirectement les pratiques vers une mobilisation supplémentaire de bois. D'autre part, il permet de distinguer la façon dont les managers de proximité exercent leur rôle à travers les frontières à effet de différenciation.

#### *2.1.1 Frontières symboliques : vision de l'action collective*

Les réunions du CODIR sont encadrées par une certaine vision de l'action collective matérialisée par la feuille de route de l'agence. La feuille de route de l'agence décline la vision en objectifs et actions concrètes. Elle trace le chemin à suivre pour atteindre la cible. Les effets structurants de la feuille de route sont suggérés dans les propos suivants :

*« Il y a des objectifs qui sont donnés à l'établissement et il doit y avoir, à un moment donné, des axes de comment on les fait, de présentation des notes de service » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

La réalisation de la feuille de route de l'agence est le fruit d'un travail collectif. Sa visée suppose de privilégier la dimension collective du travail aux activités courantes des UT. Elle explique l'orientation donnée au tour de table des UT organisé généralement en fin de réunion. La prise de parole doit répondre à la consigne suivante : « Les activités courantes, on a dit en CODIR, on n'en parle pas » (Réunion CODIR, directeur d'agence, le 19 novembre 2018). Les RUT sont invités à partager des expériences qui peuvent avoir « une incidence » sur le collectif, c'est-à-dire, propices à un apprentissage collectif :

*« NC : ce n'est pas dans le cadre de ces CODIR où vous allez discuter des actualités et éventuellement des difficultés rencontrées par l'UT ? »*

*RUT MacClure : Sauf si ça a un vrai impact à ce moment-là.*

*NC : Sur l'ensemble du collectif ?*

*RUT MacClure : Sur l'ensemble du collectif. Moi aussi, j'essaie, dans les actualités de l'UT, de parler des choses qui posent problème, mais aussi, qui peuvent avoir une incidence sur les autres UT ou sur les autres services » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

Les interventions des RUT sont alors principalement de trois types :

- Bilans des résultats (coupes, travaux) et des moyens en ressources humaines (départ, arrivée, poste vacant, appui ouvriers, etc.) de l'UT ;
- Expériences marquantes (contrôle PEFC, projets d'aménagement routier, projets d'aménagement d'espace d'accueil du public, abattages illégaux en forêt, etc.) ;
- Questions directes à l'intention des responsables fonctionnels de l'agence et du responsable de l'Unité de Production.

**Tableau 64. Les effets des frontières symboliques sur les réunions du CODIR**

Frontières		Effets sur les réunions du CODIR		Rôle du MP
<b>Vision de l'action collective</b>	Feuille de route de l'agence territoriale	Régulation interne	Inscrire les activités des UT dans une visée collective	Faire le bilan des résultats et des moyens Partager les expériences marquantes Poser des questions

### 2.1.2 Frontières sociales : cohésion fonctionnelle

Les participants aux réunions du CODIR sont liés entre eux par une certaine cohésion fonctionnelle. Leur degré de collaboration pour atteindre les objectifs de l'agence est fonction des personnes et du domaine d'activité. Trois relations de collaboration seront ici examinées :

- les RUT avec les trois principaux services de l'agence à savoir le service travaux & développement, le service bois et le service forêt ;

- les RUT avec le directeur d'agence ;
- les RUT entre eux.

La relation de collaboration entre les RUT et le service travaux & développement d'abord se caractérise par une certaine rigidité administrative et verticalité du second vis-à-vis des premiers :

*« Pour moi, le service travaux et développement, c'est un service qui est devenu complètement administratif, qui est toujours dans des cadrages de plus en plus psychorigides et qui n'est que vertical, c'est-à-dire que l'information ne fait que comme ça » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

A titre d'exemple, les dossiers qui contiennent un défaut de formalités ne sont pas traités ou directement renvoyés à l'UT:

*« Des fois, nous n'avons pas respecté le MOP (Maitrise d'Ouvrage Publique) pour une signature, une date, un détail ou une photocopie. On vous renvoie tout le dossier par courrier. Vous redonnez cela aux techniciens. Cela a perdu dix jours le temps que cela aille à l'agence et que cela revienne, tout ça parce qu'il manquait un point, une virgule ou une date. On croit rêver honnêtement » (Entretien RUT Red Neck le 19 décembre 2018)*

*« RUT MacClure : Il y a deux programmes à valider au niveau final. Ces deux programmes ont été validés avec le conducteur de travaux. En l'occurrence, (...) c'est deux programmes chez Mathias, qui pose des questions au STD (service travaux & développement) donc auxquelles on répondra. (...)*

*Conducteur de travaux : Et qui pose question pourquoi ?*

*RUT MacClure : Parce qu'il y a des incohérences administratives. Au moins ça prouve qu'ils sont regardés à un moment donné.*

*Conducteur de travaux : Il manque une virgule.*

*RUT MacClure : C'est à peu près ça. Non après voilà il y en a un où c'est marqué qu'il y a un dépôt fossé, (...). Les fossés ne gênent pas forcément la progression de l'engin, donc il n'y a pas la majoration. Donc eux quand ils voient fossé et pas la majoration, ils se posent des questions.*

*Conducteur de travaux : D'accord. Comme quoi ils les épluchent. (...)*

*RUT MacClure : Après...là aussi, éplucher un programme de 20 000 euros, j'arrive à le comprendre. Eplucher de la même façon un programme de 300 euros, je me pose des questions. Voilà » (Réunion de l'UT de Palomito, le 6 novembre 2018)*

Les procédures du service travaux & développement sont également décriées pour leur lourdeur et leur lenteur. Red Neck évoque comme exemple la procédure d'édition d'un devis de travaux dont les délais d'attente ne facilitent pas les relations avec les élus locaux :

*« Honnêtement, les communes, je comprends que, des fois, elles disent : « L'an dernier, on a fait travailler l'ONF. Il a fallu se battre pour avoir le devis. Il a fallu attendre dix jours. » On pourrait très bien*

*les éditer, nous, à notre niveau, les devis, mais non. Dans le mode opératoire, c'est le service de l'agence qui doit éditer les devis. Il faut envoyer toute une liasse de papier et tout ça. Elle vous édite le devis. Puis, s'il n'y a pas la bonne personne pour signer le devis, il faut attendre que la personne soit là. Des fois, il faut attendre dix jours pour avoir un devis. Quand vous avez besoin de faire preuve de réactivité face à une commune, ce n'est pas top quand même en termes de réactivité. Des fois, je me demande si on n'en fait pas un peu exprès pour se faire tirer dessus » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Bien que ces écueils administratifs soient manifestement partagés, Red Neck et MacClure n'entretiennent pas pour autant les mêmes relations avec le service travaux & développement. Red Neck souligne les difficultés qu'il rencontre à échanger avec la responsable du service. Les tensions qui en ont résulté l'ont d'ailleurs amené à couper le contact et à limiter sa collaboration au strict nécessaire. Les contacts sont d'autant plus restreints que les activités de travaux & développement ont été confiées au RUT adjoint.

*« En plus, c'est vraiment le service avec lequel je trouve que nous n'avons pas la possibilité de discuter, d'avoir une vraie communauté de travail, d'échanger et de faire évoluer les choses. Non. Elles ont décidé. Elles ont pondu un mode opératoire. Vous le recevez par mail. Puis, il faut l'appliquer à la virgule et au point. Il n'y a pas d'échanges du tout » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

*« Non. Je n'appelle même plus. Je suis grillé. On en rigole avec quelques-uns des techniciens qui ont eu aussi quelques petits soucis avec la chef de service. Je suis blacklisté. Je sais très bien que ce n'est même pas la peine d'appeler » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

MacClure a pour sa part cherché à mieux comprendre la dimension administrative des travaux en réalisant une immersion de deux jours dans le service :

*« Donc immersion au STD (service travaux & développement), 2 jours d'immersion en totalité sur une semaine complète. J'ai découvert des choses sur la partie franchement administrative des travaux, toutes les difficultés qu'il peut y avoir par rapport aux outils. Avec effectivement des temps de réponse, par exemple, pour la facturation, facturer dans Teck, c'est le jour, mais la facture en SAP, c'est seulement 2 jours après parce qu'il y a un temps de moulinette. Il y a pleins de petits détails qui peuvent paraître insignifiants mais qui sont quand même à regarder. Donc voilà j'ai découvert un peu des choses et c'était un bon exercice » (Réunion du CODIR, MacClure, le 19 novembre 2018)*

La démarche a été fortement appréciée par la responsable et les agents du service qui se sont sentis valorisés :

*« Pour les équipes, c'est assez valorisant. Ce n'est pas le but du jeu mais...C'est quand même rare que des UT s'intéressent au travail des secrétaires et des adjoints. Dans l'autre sens, il y a une espèce de curiosité naturelle pour les métiers du terrain. Donc on peut demander, participer, martelager et tout ça,*

*ça peut ponctuellement arriver. Dans l'autre sens, voilà, on voit que ça ne se fait pas. Du coup, de voir quelqu'un qui s'intéressait au travail qu'elles faisaient, je pense que c'est important » (Réunion du CODIR, Responsable du service travaux développement, le 19 novembre 2018)*

MacClure paraît plus largement entretenir de bonnes relations de travail avec la responsable du service. Il est d'ailleurs régulièrement impliqué dans l'expérimentation de procédures à l'exemple de l'envoi simultanée des devis et des programmes de travaux aux communes :

*« Responsable du service travaux & développement : L'envoi simultané des programmes et devis. L'année dernière, on avait testé ça sur deux UT, en masse on va dire : Dagobah et Palomito et puis ponctuellement, ailleurs, sur quelques UT à la demande des responsables d'UT. Moi là où je suis embêtée, c'est que je n'ai pas l'impression qu'on gagne beaucoup de temps. (...)*

*RUT MacClure : Le gain, effectivement, n'est pas sur le STD (service travaux & développement), il est sur les personnels de terrain qui passent pas deux fois en mairie pour la même chose. Et quand on a 80 communes, ça représente un certain nombre de jours de techniciens qui se baladent. Donc, je préfère qu'ils fassent des projets plantations et qu'ils parlent dossiers subventions, que de parler un coup programme et un coup devis, en commune » (Réunion du CODIR, du 10 septembre 2018)*

Les relations de collaboration entre les RUT et le service bois ensuite sont présentées comme positives. Les données recueillies ne permettent pas de caractériser davantage les liens qu'entretient MacClure avec ce service. Et ce, d'autant plus que les activités bois ont été déléguées à son adjoint. Pour Red Neck, la collaboration avec ce service est certes positive mais soulève quelques difficultés. Il pointe son manque d'organisation et de rigueur qui ne facilite pas le travail ensemble :

*« Vous avez vu sur l'activité 2018. Il a fallu sauver les meubles à droite et à gauche, parce que sinon, les objectifs commerciaux n'étaient pas atteints. C'est du grand n'importe quoi. (...) C'est un peu sévère ce que je vais dire, mais un peu quand même. Tout le monde fait un peu comme il veut, quand il veut. (...) On vous dit un truc. Le lendemain, on vous dit le contraire. Vous demandez un permis d'exploiter. Vous l'avez 15 jours après, pas avec le bon volume, pas avec le bon numéro de parcelle. Bref, on est passé d'un extrême qui n'était pas facile à un autre extrême qui n'est pas non plus très facile à travailler, parce que l'on a quand même besoin d'un minimum de rigueur » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Ce manque d'organisation et de rigueur entrainerait des difficultés relationnelles avec les élus locaux. Red Neck cite à titre d'exemple les délais pour obtenir une convention d'exploitation groupée<sup>57</sup> et des dates de « livraison » des abatteuses non respectées :

---

<sup>57</sup> L'exploitation groupée consiste pour la commune à confier l'exploitation de sa forêt (abattage, débardage, façonnage) à l'ONF

*« Des fois, c'est tendu avec le responsable du service bois, parce que des fois, c'est horripilant. Aux agents, je leur demande, par exemple pour les épicéas, d'aller vendre de l'exploitation groupée aux communes. (...) Il y a des communes où on a fait des grosses casseroles il y a 20 ans. On a fait perdre 50 000, 60 000, des fois 70 000 euros à certaines communes. Puis, il faut aller les voir pour leur vendre de la prestation. Il faut du courage, parce que la commune n'a pas oublié que vous lui avez fait perdre, il y a cinq ou six ans, 30 000 ou 40 000 euros. Là, vous prenez un grand tir. Ils vous attendent. Ils ont donc le courage, etc. Ils font signer. Ils arrivent à vendre la prestation. La commune prend la délibération, et après, quand le service bois doit établir la convention, cela met quatre mois à traîner ou on signe la convention. Le service bois nous dit : « L'abatteuse arrive en semaine 50 » et, quatre mois après, l'abatteuse n'est toujours pas là. Les communes vous disent : « Non, mais vous nous prenez pour qui ? Vous nous avez fait signer une convention. Vous nous avez dit que l'abatteuse serait là. On était d'accord pour 400 mètres cubes, mais regardez comment les scolytes ont progressé. C'est quasiment le double ou le triple aujourd'hui qu'il faut couper. » Là, on prend des grands tirs. Des fois, c'est donc un peu tendu » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Red Neck n'hésite d'ailleurs pas à contacter le responsable du service pour exprimer son mécontentement et requérir un autre mode de fonctionnement :

*« Quand, au responsable du service bois, j'ai des reproches à lui faire, je prends mon téléphone. Puis, je lui dis : « responsable du service bois, ça fait une semaine que j'attends ton permis d'exploiter. Tu fais chier. » Des fois, ce n'est pas très sympa. Ou alors je regarde son emploi du temps. Je l'appelle. On prend rendez-vous. Puis, j'y vais pour lui dire : « Là, tu fais chier. Cela ne peut plus fonctionner comme ça. Il faut qu'on modifie ce mode de fonctionnement-là » » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Les questions adressées au responsable du service bois à l'occasion du tour de table des RUT relatives au calendrier, à la clarification des rôles ou des procédures invitent à considérer ce manque d'organisation et de rigueur comme des frontières sociales partagées.

Pour ce qui concerne le service forêt, la récente prise de fonction du responsable ne permet pas aux RUT de caractériser leur relation de collaboration. Pour Red Neck, c'est un service aux enjeux moindres qui fonctionnent bien :

*« Au service forêt, il y a une nouvelle chef de service. On va donc lui laisser le temps d'arriver. Pour moi, c'est un service qui fonctionne plutôt bien. Il y a moins d'enjeux » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Au vu des circonstances, le service forêt ne sera pas davantage considéré dans l'analyse.

Les RUT et le directeur d'agence ensuite sont liés entre eux par une forte relation de collaboration. Red Neck et MacClure lui reconnaissent une grande disponibilité et une implication entière dans les activités opérationnelles des UT :

*« Et puis, on a la chance d'avoir un directeur d'agence qui est hyper disponible et surtout qui tient absolument à... il est maître au cœur de toutes les décisions et de mettre son grain un petit peu dans tout » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

Pour Red Neck, le directeur d'agence se donne les moyens de ses ambitions. La dynamique impulsée au sein de l'UT n'aurait pas été possible sans son appui :

*« Un directeur d'agence qui est quand même hyper disponible, qui est ambitieux pour lui-même et forcément pour la structure ... (...) et donc qui demande beaucoup, mais qui a la cohérence de donner les moyens de ses ambitions. Donc sans le directeur d'agence, j'aurais rien pu faire, enfin rien de tout ce qui a été initié ici en trois ans n'aurait pu être possible » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

Le directeur d'agence est d'ailleurs régulièrement sollicité par les RUT pour trancher en cas de désaccord avec les responsables des services fonctionnels :

*« Il y a aussi des échanges avec le directeur d'agence, parce que quand il y a des désaccords marqués avec des chefs de service, je ne me gêne pas pour aller voir le directeur d'agence et lui dire : « Je ne suis pas d'accord avec ce qu'il veut. » Non. C'est de présenter mon point de vue au directeur d'agence. Après, c'est lui qui fait le choix » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

*« Et donc moi, je sais que, plusieurs fois par jour, je le mets souvent en copie des messages quand j'ai besoin qu'il tranche. Par exemple, quand moi je prends une décision et qu'un chef de service forèt ou bois ou travaux me dit non, eh bien voilà, il est en copie et c'est lui qui tranche. Donc voilà. Et toutes mes situations qui me posent problème, il en règle une grande partie. Et comme on s'appelle plusieurs fois par semaine et des fois par jour, voilà, tout est réglé » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

Bien que la collaboration soit pleine et entière, elle comporte selon Red Neck quelques écueils. Le discours du directeur d'agence regorgerait de promesses et d'engagements ce que l'observation des réunions du CODIR tend à confirmer. Les promesses faites à Red Neck n'auraient cependant pas été toutes tenues. Red Neck a progressivement perdu confiance en ces propos, au détriment de la relation de travail :

*« Le directeur d'agence, il a tout un tas de qualités, mais bon, il est comme tout le monde. Il a aussi certains défauts et c'est quand même assez compliqué. C'est quand même assez compliqué des fois de travailler avec lui. Parce qu'à chaque fois, on va voir ce qu'on va voir, c'est le meilleur, il a tout vu, il a tout fait, mais au final, ben des fois... (...) il ne vous aide pas » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

*« Où j'en veux au directeur d'agence, c'est que le directeur d'agence, il passe son temps à promettre beaucoup de choses. Il m'a promis beaucoup de choses. Il passe tout le temps à me passer la pommade dans le dos, et au final, quand j'ai fait une première demande pour me rapprocher de chez moi en demandant une promotion, ben voilà. Je ne sais pas si c'est lui ou si c'est le responsable au-dessus, mais ils m'ont mis un avis défavorable » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

Pour finir, la relation de collaboration qui lie les RUT entre eux est faible, sinon inexistante. Pour Red Neck et MacClure, l'équipe de RUT est davantage une addition d'individus qu'un réel collectif de travail :

*« Je pense que la communauté de travail interne à l'agence entre les RUT est inexistante » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

*« Ce qui est plutôt rare parce qu'en plus, au niveau des RUT, je pense qu'il manque un collectif des RUT » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Les questions, les tensions voire les contradictions que peuvent provoquer les contraintes du travail sont donc principalement régulées à l'échelle individuelle ou du « petit clan » constitué sur la base d'affinités personnelles :

*« Il y a certains RUT avec qui je m'entends bien, que j'apprécie énormément, que je trouve très compétents et qui m'apprennent beaucoup, Yonathan et RUTXX par exemple. Ils me donnent des idées » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Les effets des frontières sociales sur les réunions du CODIR sont résumés dans le tableau 65.



**Tableau 65. Les effets des frontières sociales sur les réunions du CODIR**

Frontières		Effets sur les réunions du CODIR		Rôle du MP
<b>Cohésion fonctionnelle</b>	Degré de collaboration entre les RUT et le service travaux & développement pour atteindre les objectifs de l'agence	Différenciation	Faire preuve de rigidité et de verticalité Engager des procédures lourdes et lentes	Echanger avec difficultés Limiter la collaboration <i>(Farmington)</i>
				Mieux comprendre les contraintes administratives Collaborer et participer à des projets expérimentaux <i>(Palomito)</i>
	Degré de collaboration entre les RUT et le service bois pour atteindre les objectifs de l'agence	Régulation interne	Manquer d'organisation et de rigueur	Collaborer
		Différenciation		Exprimer son mécontentement Requérir un autre mode de fonctionnement <i>(Farmington)</i>
	Degré de collaboration entre les RUT et le directeur d'agence pour atteindre les objectifs de l'agence	Régulation interne	Se rendre disponible S'impliquer dans les activités opérationnelles Promette et s'engager	Collaborer Solliciter pour trancher
Différenciation		Ne pas tenir les engagements	Perdre confiance <i>(Farmington)</i>	
Degré de collaboration entre les RUT pour atteindre les objectifs de l'agence	Régulation interne	Ne pas être liés et unis	Ne pas collaborer Collaborer selon les affinités	

### 2.1.3 Frontières physiques : objectifs

Pour Red Neck et MacClure, les réunions du CODIR ont pour principal objectif de faire descendre les informations vers les UT :

*« On est en fait là pour écouter de manière verticale des chefs de service qui ont des choses à nous dire, pour certains d'entre eux qui n'ont pas préparé. Cela va donc dans tous les sens » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Cette communication descendante se déroule généralement en deux temps. La première partie de la réunion est consacrée aux « actualités » des services fonctionnels de l'agence. Chaque responsable des services travaux & développement, bois et forêt réalise un bilan des activités et rappelle ou transmet de nouvelles directives. Les interventions du service travaux & développement peuvent être regroupées autour de quatre thèmes :

- la programmation des travaux sylvicoles et d'exploitation forestière ;

- la facturation des travaux ;
- les appels à projet de la région Grand Est (aide à la plantation et à l'amélioration de la valeur des peuplements, investissements dans les infrastructures telles que les routes forestières, les places de dépôt ou de retournement);
- les points divers (dématérialisation des factures, formation, points de vigilance procédures, etc.).

Le service bois intervient principalement sur cinq axes:

- la vente de bois (bois façonnés<sup>58</sup>, bois sur pied<sup>59</sup>);
- les contrats d'approvisionnement (négociation, livraison) ;
- la crise sanitaire des épicéas contaminés par les scolytes<sup>60</sup> ;
- le logiciel de gestion des données forestières (fonctionnalités, déploiement, formation) ;
- les points divers (réorganisation du service, clôture de l'exercice comptable, construction de nouveau bâtiment de l'agence, etc.).

Le service forêt enfin traite des sujets suivants :

- les aménagements forestiers (programmes prévisionnels des coupes ou états d'assiette, renouvellement des aménagements) ;
- les outils de suivi et d'aide à la décision pour les parcelles impactées par les scolytes (critères, évolution et déploiement) ;
- les procédures d'utilisation du logiciel de gestion des données forestières;
- les points divers (mission de police et de surveillance, véhicules motorisés en forêt, contrôles du système PEFC, etc.).

La seconde partie de la réunion est dédiée au secrétariat général et aux informations du directeur d'agence. Le secrétaire général traite dans un temps variable, allant de 2 à 30 minutes, la situation des ressources humaines de l'agence (départs, arrivés, congés, promotions, etc.) et des points divers (rationalisation du parc automobiles, traitement des archives, commandes de matériels, etc.). Le directeur d'agence s'accorde ensuite un peu moins d'une heure pour :

---

<sup>58</sup> Les bois façonnés ou grumes sont des troncs d'arbres qui ont été abattus, écimés, ébranchés et mis en bord de route.

<sup>59</sup> Les bois sur pied sont des arbres non exploités, c'est-à-dire en place dans le peuplement. L'exploitation (abattage, écimage, ébranchage, etc.) est réalisée par l'acquéreur.

<sup>60</sup> L'enquête s'est déroulée dans le contexte d'une crise sanitaire des épicéas contaminés par les scolytes. Les scolytes sont de petits insectes ravageurs qui se nourrissent de bois. Ils creusent des galeries sous l'écorce des arbres, ce qui interrompt la circulation de la sève dans le tronc et provoque la mort de l'arbre.

- réaliser un état des lieux des indicateurs d'évaluation de la performance de l'agence à partir desquels seront fixés les moyens notamment en personnel (services et UT) ;
- traiter des sujets d'actualité (mécanisation des travaux, évaluation des alternants, groupe de travail intercommunal sur la forêt, etc.).

Dans ce cadre, le rôle des RUT consiste principalement à prendre acte des nouvelles orientations et directives :

*« Les conseils municipaux, il y a des conseillers qui disent « De toute façon, c'est juste le moment où on délibère et où on acte les choses. On n'a pas son mot à dire ». Mais il y a des instances qui sont là pour délibérer, c'est-à-dire, acter les choses. Et le CODIR, c'est le moment où on acte notre mode de fonctionnement » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

**Tableau 66. Les effets des frontières physiques sur les réunions du CODIR**

Frontières		Effets sur les réunions du CODIR		Rôle du MP
<b>Objectifs</b>	Diffuser et partager des informations descendantes	Régulation interne	Réaliser des bilans et transmettre des directives Informer	Prendre acte

#### 2.1.4 Frontières temporelles : temps de parole

Le temps de parole accordé aux différents intervenants est préalablement fixé dans l'ordre du jour. Il est en moyenne de :

- 40 minutes pour le service forêt ;
- 40 minutes pour le service travaux & développement ;
- 35 minutes pour le service bois ;
- 15 minutes pour le secrétariat général ;
- 45 minutes pour le directeur d'agence ;
- 50 minutes pour le tour de table des UT.

Les dépassements sont cependant fréquents. Les responsables des services fonctionnels (à l'exception du secrétariat général) ainsi que le directeur d'agence débordent régulièrement chacun de 5 à 20 minutes. Les RUT ne disposent généralement plus d'un temps suffisant pour s'exprimer à l'occasion du tour de table prévu en fin de séance. La réunion du CODIR du 22 octobre 2018 est un exemple particulièrement représentatif à cet égard :

*« Directeur d'agence : Est-ce qu'il y a quelques questions avant d'aller manger ? Je vous ai coupé l'appétit. OK, bon on va aller casser la croûte. En début d'après-midi on recevra donc...*

*RUT MacClure : Le tour de table, on le fait quand en fait ?*

*Un intervenant : On le fera cet après-midi déjà.*

*Directeur d'agence : Tu as des choses à dire ?*

*Responsable service travaux & développement : Ce n'est pas pareil d'avoir quelque chose à dire et de faire un tour de table.*

*RUT MacClure : Avoir quelque chose à dire et faire un tour de table ce n'est pas la même chose.*

*Directeur d'agence : On fera le tour de table en début d'après-midi, mais avec les alternants, comme ça vous vous présenterez en même temps et...*

*Fin de réunion, discussions parallèles*

*RUT MacClure : Si, si mais par rapport à la réunion scolytes, j'avais quand même des choses à dire*

*Voix multiples*

*NC : C'est toujours reporté les tours de table non? C'est en fin de réunion, ça ne marche jamais ce truc?*

*RUT Charly : Je ne sais pas si cela ne marche jamais. Mais effectivement, c'est tout le temps mis en fin de réunion et vu que chacun grignote, à la fin c'est speed quoi.*

*NC : Oui donc tu n'as pas vraiment de tour de table, c'est ça non?*

*RUT Charly : Si on en a déjà fait » (Réunion du CODIR, du 22 octobre 2018)*

Il est toutefois à noter une évolution dans le traitement du tour de table dans les deux dernières réunions du CODIR. Il a d'abord été organisé en début de séance le 19 novembre 2018. Le directeur d'agence explique vouloir redonner la parole aux RUT qui avait été jusqu'alors confisquée :

*« Alors ce que je vous propose, comme ça fait déjà deux CODIR où c'est très chargé, il y a beaucoup de choses à dire, on va démarrer par le tour de table parce que ça fait deux comités de direction où les RUT s'expriment peu » (Réunion du CODIR, directeur d'agence, le 19 novembre 2018)*

Le tour de table a ensuite été maintenu en fin de séance le 17 décembre 2018 malgré le retard pris sur l'heure planifiée de fin de réunion. Cette évolution est assurément liée à une interférence de l'enquêteur. Elle coïncide avec celle constatée dans la réunion de l'UT de Palomito du 6 novembre 2018. Il est donc fort vraisemblable que les questions adressées à MacClure ont été rapportées au directeur d'agence. Nous retiendrons donc principalement que le non-respect du temps de parole dans les réunions du CODIR contribue à restreindre l'espace d'expression des RUT.

**Tableau 67. Les effets des frontières temporelles sur les réunions du CODIR**

Frontières		Effets sur les réunions du CODIR		Rôle du MP
<b>Temps de parole</b>	Temps de parole fixé dans l'ordre du jour	Régulation interne	Ne pas respecter le temps de parole alloué aux responsables des services fonctionnels et au directeur d'agence	Restreindre la prise de parole

## Conclusion

Les frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles qui structurent les réunions du CODIR remplissent principalement des fonctions de régulation interne et de différenciation. Les **frontières physiques** d'abord avec les objectifs de diffusion d'informations descendantes amènent les RUT à prendre acte des bilans, des directives et des informations transmises par leurs supérieurs hiérarchiques.

Cette communication descendante s'appuie sur une vision de l'action collective tournée vers la réalisation de la feuille de route de l'agence territoriale (**frontières symboliques**). Cette vision invite à privilégier la dimension collective du travail au détriment des activités courantes des UT. Elle explique la priorité donnée au tour de table des UT aux bilans, aux expériences marquantes voire aux questions. Ces types d'intervention permettent d'évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre de la feuille de route mais également de favoriser l'apprentissage collectif.

Ce tour de table des UT organisé en fin de réunion est fonction des **frontières temporelles** relatives au temps de parole. Ce temps de parole est néanmoins rarement respecté par les responsables des services fonctionnels et le directeur d'agence. L'espace d'expression réservé aux RUT tend donc à se restreindre, voire à disparaître.

Les **frontières sociales** enfin relient les participants aux réunions du CODIR par une certaine cohésion fonctionnelle. Cette cohésion fonctionnelle revêt une forme différente selon les responsables de service et leurs effets varient selon les cas. Elle ne remplit donc pas seulement une fonction de régulation interne mais participe également à une différenciation entre les RUT, c'est-à-dire, les RUT n'adoptent pas toujours les mêmes positions face aux modalités de collaboration proposées par leurs responsables hiérarchiques.

Red Neck et MacClure se distinguent d'abord dans la manière de collaborer avec le service travaux & développement. La rigidité et la verticalité de la responsable de service ainsi que la lourdeur et la lenteur des procédures ont nourri un certain nombre de tensions avec Red Neck qui a réduit sa collaboration au strict nécessaire. MacClure en revanche a cherché à mieux comprendre les contraintes administratives qui pèsent sur les activités travaux en réalisant une immersion de deux jours dans le service. Il semble plus largement entretenir de bonnes relations de travail au vu de son implication dans les projets expérimentaux du service.

Red Neck et MacClure entretiennent ensuite de bonnes relations de collaboration avec le service bois malgré son manque d'organisation et de rigueur. Ce manque d'organisation et de rigueur est néanmoins source de difficultés et de tensions entre Red Neck et le responsable de service. Red Neck ne cache d'ailleurs ni son mécontentement ni ses revendications pour un changement de fonctionnement. De telles insatisfactions et revendications n'ont pas été évoquées par MacClure. Cela ne veut pas dire pour autant qu'elles sont absentes. Les données recueillies ne permettent cependant pas de préciser sa position.

Les relations de collaboration qui relient les RUT avec le directeur d'agence sont caractérisées par une forte disponibilité, une implication marquée et des engagements nombreux du second vis-à-vis des premiers. Red Neck et MacClure le sollicite d'ailleurs régulièrement pour trancher en cas de désaccord avec les responsables des services fonctionnels. Le directeur d'agence n'aurait cependant pas honoré tous ses engagements à l'égard de Red Neck qui a depuis perdu confiance dans la solidité de ses propos.

Les RUT enfin ne sont pas liés et unis entre eux par une réelle relation de travail. La collaboration est inexistante sinon fonction des liens d'affinités personnelles. Les effets des frontières sur les réunions du CODIR sont repris dans le tableau 68.

Ces frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles qui structurent les réunions du CODIR agissent également sur les interactions pour les favoriser et les contraindre. La section suivante se propose d'examiner les effets de ces frontières sur les interactions de façon à déterminer les possibilités d'influence des managers de proximité.

**Tableau 68. Les effets des frontières sur les réunions du CODIR**

		Frontières		Effets sur les réunions du CODIR		Rôle du MP
Frontières symboliques	Farmington & Palomito	<b>Vision de l'action collective</b>	Feuille de route de l'agence territoriale	Régulation interne	Inscrire les activités des UT dans une visée collective	Faire le bilan des résultats et des moyens Partager les expériences marquantes Poser des questions

		Frontières	Effets sur les réunions du CODIR		Rôle du MP	
Frontières sociales	Farmington	Cohésion fonctionnelle	Degré de collaboration entre les RUT et le service travaux & développement pour atteindre les objectifs de l'agence	Différenciation	Faire preuve de rigidité et de verticalité	Echanger avec difficultés Limiter la collaboration
	Palomito				Engager des procédures lourdes et lentes	Mieux comprendre les contraintes administratives Collaborer et participer à des projets expérimentaux
	Farmington & Palomito		Degré de collaboration entre les RUT et le service bois pour atteindre les objectifs de l'agence	Régulation interne	Manquer d'organisation et de rigueur	Collaborer
	Farmington			Différenciation		Exprimer son mécontentement Requérir un autre mode de fonctionnement
	Farmington & Palomito		Degré de collaboration entre les RUT et le directeur d'agence pour atteindre les objectifs de l'agence	Régulation interne	Se rendre disponible S'impliquer dans les activités opérationnelles Promette et s'engager	Collaborer Solliciter pour trancher
	Farmington			Différenciation	Ne pas tenir les engagements	Perdre confiance
	Farmington & Palomito		Degré de collaboration entre les RUT pour atteindre les objectifs de l'agence	Régulation interne	Ne pas être liés et unis	Ne pas collaborer Collaborer selon les affinités



		Frontières		Effets sur les réunions du CODIR		Rôle du MP
Frontières physiques	Farmington & Palomito	<b>Objectifs</b>	Diffuser et partager des informations descendantes	Régulation interne	Réaliser des bilans et transmettre des directives Informer	Prendre acte
Frontières temporelles	Farmington & Palomito	<b>Temps de parole</b>	Temps de parole fixé dans l'ordre du jour	Régulation interne	Ne pas respecter le temps de parole alloué aux responsables des services fonctionnels et au directeur d'agence	Restreindre la prise de parole

## **2.2 Les effets des frontières sur les interactions dans les réunions du comité de direction**

Cette sous-section s'attache à montrer les effets des frontières sur les interactions. Nous supposons que les interactions nécessaires au travail d'influence des managers de proximité sont favorisées et contraintes par les frontières des CODIR. Les effets des frontières sur les interactions sont mis en scène à travers deux problématiques évoquées conjointement par Red Neck et MacClure. La première est liée aux prises de parole des RUT qui ne rencontrent pas le soutien de leurs pairs. La seconde, liée à la première, se rapporte à des préoccupations non satisfaites. Chacune de ces problématiques fait intervenir des frontières qui facilitent mais aussi et surtout qui freinent les interactions.

### *2.2.1 Des prises de parole qui ne font pas l'unanimité*

Un nombre relativement restreint de RUT interviennent régulièrement dans la présentation des responsables de service et du directeur d'agence pour poser des questions, exprimer un avis ou faire des remarques. MacClure reconnaît à cet égard sa tendance à « monopoliser la parole » :

*« Après, on est aussi là pour dire les choses et quand on n'est pas d'accord, on a le droit de le dire. Je le sais, je monopolise souvent la parole en CODIR » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Cette participation active répondrait à deux préoccupations intrinsèquement liées. D'une part, elle consisterait à interrompre le « flot de paroles » descendantes pour ouvrir une éventuelle discussion. D'autre part, elle répondrait à un besoin de faire entendre ses opinions.

*« Peut-être parce que j'ai une envie (d'exister) de montrer qu'on est bien présent et qu'on est là pour discuter, et que les chefs de service et le directeur d'agence ne peuvent pas uniquement déverser leur flot de paroles et nous en face, ne rien dire et des fois, être d'accord ou pas d'accord. Moi, quand je ne suis pas d'accord, je le dis, et quand je suis d'accord...je ne dis rien. Mais je veux dire, quand je ne suis pas d'accord, je le dis. Je pense qu'il faut que ce soit dit à un moment donné, pour que ce soit aussi entendu » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019)*

Ces interventions ne rencontrent cependant pas la satisfaction de tous les RUT. Red Neck témoigne d'un certain agacement. Il désapprouve ces prises de parole qui visent principalement à régler des « problèmes personnels » :

*« Et surtout, en fait, les CODIR, et ça je l'ai déjà dit au directeur d'agence, c'est des gens qui viennent pour régler des cas personnels. (...) je ne viens pas en CODIR pour régler tous mes petits problèmes personnels, parce que moi, je considère que je n'ai pas à embêter les autres avec les problèmes personnels » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

Un certain nombre de RUT s'approprieraient également le temps de parole pour « systématiquement » se valoriser :

*« Il y a des gens en CODIR qui prennent la parole pour systématiquement dire ce qu'ils font, pour se mettre en avant » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

*« Je trouve qu'il y a un peu trop de jeux de rôle aussi. Il y a des gens qui parlent trop, à qui on laisse trop la parole et qui n'apportent rien au débat. Il y a des trucs qui m'énervent un peu » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Red Neck a personnellement choisi de rester discret. Il s'exprime pour répondre à une sollicitation directe ou à l'occasion du tour de table des UT:

*« Moi, je n'ai pas envie de surenchérir là-dessus. Parfois, ça m'arrive de prendre la parole quand on me demande, quand on me la donne pour expliquer quelque chose dans le tour de table des UT, mais après, je préfère rester discret. Si j'avais quelque chose, une contribution intéressante à apporter dans un débat, pourquoi pas ? Mais quand je considère que je n'ai rien de plus à apporter ou rien d'intéressant, je préfère ne pas prendre la parole » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Les interactions sont ici principalement régulées par des frontières physiques et sociales. Les frontières physiques d'abord agissent comme facilitateur des interactions pour une partie des RUT dont MacClure. Les informations transmises par les responsables des services fonctionnels et le directeur d'agence les motivent à intervenir pour poser des questions, exprimer un avis ou faire des remarques. Ces interventions multiples visent selon MacClure à susciter la discussion mais également à faire entendre ses opinions. Red Neck et quelques autres, en revanche, privilégient la discrétion. Ils sollicitent rarement la parole et s'expriment principalement à l'occasion du tour de table des UT ou pour répondre à une question qui leur est directement adressée.

Les frontières sociales ensuite correspondent au degré de collaboration entre les RUT. Elles fonctionnent principalement comme frein aux interactions. Les faibles liens qui unissent les RUT entre eux amènent MacClure et quelques autres à s'approprier le temps de parole pour régler des problèmes individuels ou se faire valoir. Ces interventions sans portée collective ne sont généralement pas appuyées par les pairs, au premier rang desquels Red Neck, qui réprime son agacement et sa désapprobation.

**Tableau 69. Les effets des frontières sur les interactions dans les réunions du CODIR**

	Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières physiques	Objectifs	Diffuser et partager des informations descendantes	Facilitateur	Poser des questions Exprimer un avis Faire des remarques	Rechercher la discussion Faire entendre ses opinions <i>(Palomito)</i>
					Privilégier la discrétion <i>(Farmington)</i>
Frontières sociales	Cohésion fonctionnelle	Degré de collaboration entre les RUT pour atteindre les objectifs de l'agence	Frein	Régler des cas individuels Se valoriser	S'approprier la parole <i>(Palomito)</i>
					Désapprouver <i>(Farmington)</i>

### 2.2.2 Des intérêts et des préoccupations non satisfaits

Les réunions du CODIR ne répondent pas à tout ou partie des intérêts et des préoccupations des RUT. Pour Red Neck, elles sont vécues comme une perte de temps inutile. Il ne se retrouve ni dans les thématiques proposées, ni dans les problématiques soulevées :

*« Et moi, les réunions comme les Codir, pour moi, c'est une journée de travail de perdue dans la semaine. (...) Pour moi, ça ne sert à rien. Les discussions qu'il y a dans les CODIR, déjà, ça ressemble pas du tout aux thématiques et aux problématiques que j'ai sur l'unité territoriale » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Cette divergence des intérêts et des préoccupations s'expliquerait par les caractéristiques spécifiques de l'UT de Farmington (taille, dominance):

*« Je pense que c'est la seule UT qui fonctionne comme ça en France. On a l'activité d'une agence sur l'unité territoriale. Alors, si vous voulez, par rapport aux autres UT qui couvrent 25 000 m3 par an, alors que nous, on en coupe 140 000, et qui ont que des communes alors que nous, on a la moitié, c'est de la domaniale, les thématiques et les problématiques, elles sont complètement différentes » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

*« Pour moi, c'est une demi-journée, voire une journée perdue par mois. C'est une vision très personnelle des choses. (...) La charge de travail et les actualités ou le fonctionnement de l'UT ici est tellement différent des autres UT de l'agence que, dans les prises de parole et dans les échanges, je ne m'y retrouve pas du tout » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Red Neck manifeste par ailleurs peu d'intérêt pour les activités de travaux & développement qui ont été entièrement déléguées à son adjoint. Il s'en tient au compte rendu des activités pour répondre aux éventuelles questions de la responsable de service :

*« Dans notre organisation au sein de l'UT, c'est Oscar qui s'occupe de toute la partie travaux. Je ne réponds même plus aux messages. Avant les CODIR, je demande à Oscar le tableau de suivi, ce type d'outil pour, lors du tour de table des UT, pouvoir faire un compte-rendu d'activité, puis, si jamais elle pose quelques questions, avoir quelques éléments factuels pour répondre. Sinon, moi, la partie travaux... » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Toutefois, selon lui, cette thématique occuperait la moitié voire les deux tiers du temps de réunion, ce que l'observation ne confirme pas :

*« Après, ce qu'il faut vous dire aussi, c'est que quasiment 50 % du temps de discussion du CODIR sont sur le service travaux et développement, deux tiers du temps à chaque fois. C'est une thématique qui est déléguée à Oscar. Je m'y intéresse. Je ne la suis que de très peu. Sur tous les débats qu'il peut y avoir sur l'ATDO (Assistance Technique à Donneur d'Ordres), les machins, comment faire, je ne me sens pas tellement concerné, parce que l'activité de l'UT, ce sont les martelages. C'est du bois. C'est le renouvellement des aménagements et, moi, je suis plutôt focalisé sur ces missions-là ou sur les apprentis » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Red Neck reconnaît en revanche l'utilité du tour de table des UT. L'échange d'expériences entre les RUT permettrait de faire émerger des idées nouvelles :

*« Je suis content d'y aller parce que, dans le tour de table des UT, quand il n'est pas squeezé parce que l'ordre du jour a bien été respecté, j'entends : « À telle UT, ils font cela. » Des fois, cela me donne des idées » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Ce tour de table prévu en fin de séance est cependant fonction du temps restant. Il est donc régulièrement « sacrifié » suite au non-respect du temps de parole imparti aux différents intervenants :

*« Normalement, il y a un temps de tour de table des UT pour faire remonter nos informations. Mais regardez les Codir, ils sont toujours cadrés. Et regardez, il y a toujours un service qui a un temps imparti et qui le dépasse toujours. Parce que justement, les gens en profitent, chacun étale son petit cas particulier, etc. Et donc finalement, au final, comme on est toujours à la bourre, on part à 1h, pour vite aller manger et au final, le tour des UT, il a été sacrifié » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

Red Neck qui « n'y trouve pas son compte » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018) souhaiterait que les réunions du CODIR soit davantage l'occasion d'une réflexion prospective

(valorisation des produits bois) et de planification (exploitation, moyens) pour anticiper au mieux et éviter le bricolage permanent :

*« Pour moi, c'est les deux services qui sont les plus intéressants du Codir. Quand vous regardez, en Codir, généralement, il y a deux services où j'écoute : c'est service forêt et service bois. (...) Moi, je préférerais que le service bois nous donne beaucoup plus d'éléments sur la prospective, sur la valorisation de produits, qu'on planifie des exploitations ou qu'on discute sur des manques de moyens qu'on a, parce qu'on a des bois à couper partout et, une nouvelle fois, le chêne, là, on nous met la pression, il aurait presque fallu que je reste ce week-end ici pour cuber des bois, pour qu'ils partent lundi. Alors on est toujours dans le bricolage et dans le dernier moment et donc je pense qu'il y aurait besoin de faire davantage de stratégie, de prospective, quand on est tous ensemble comme ça. Mais, si vous voulez, ça correspond... Là, c'est moi qui en ferais un cas particulier » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

A défaut de trouver satisfaction, Red Neck assiste aux réunions du CODIR par obligation. Il se fait d'ailleurs de temps à autre remplacer par son adjoint qui aspire à devenir RUT :

*« NC : Finalement, pour vous, les CODIR, ça sert à quoi ?*

*RUT Red Neck : J'y vais parce que c'est une obligation » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

*« Donc moi, je ne me retrouve pas du tout dans les Codir, en fait. Pour moi, c'est une galère, les Codir. Alors de temps en temps, je demande à Oscar d'y aller parce que comme maintenant, je sais qu'il va devenir RUT, qu'il va passer sur un poste de RUT, c'est bien qu'il y aille » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018)*

La position de MacClure n'est pas aussi tranchée. Il reconnaît d'abord que les priorités qu'il met en avant ne sont pas nécessairement celles des autres : « En fait, on a tous nos priorités qui ne sont pas forcément communes. Et vu le temps qu'on a, on met en avant nos priorités » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2019). La place ensuite prépondérante accordée à la diffusion et au partage d'informations descendantes ne permettrait pas de discuter des détails pratiques de la mise en œuvre qui « intéressent réellement » :

*« On est trop nombreux et c'est contraint dans le temps. On finit toujours à pas d'heure, on le sait, donc, on ne peut pas discuter, parfois des détails qui nous intéressent réellement, derrière, dans l'application des choses qui sont à mettre œuvre. On n'a pas le temps d'en discuter. (...) Parce que les ordres du jour sont trop chargés. Après, c'est la contrainte de départ » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

Pour MacClure, ces informations descendantes restent malgré tout importantes. Il tient d'ailleurs à être présent à toutes les réunions, sauf exception (notes de terrain, RUT MacClure, le 5 novembre 2018).

Les frontières qui régulent les interactions sont physiques, symboliques, sociales et temporelles. Les frontières physiques d'abord apparaissent ici défavorables aux interactions. La priorité donnée à la diffusion d'informations descendantes conduit les responsables d'agence à délaissier les préoccupations des RUT tournées vers les détails pratiques de la mise en œuvre (Palomito) ou vers la réflexion prospective et la planification (Farmington). Elle explique par ailleurs l'inscription du tour de table des UT au dernier rang de l'ordre du jour. Ce tour de table est cependant régulièrement « sacrifié » (Entretien RUT Red Neck, le 11 octobre 2018), limitant de fait les possibilités d'expression des RUT. Bien que les RUT ne trouvent pas entière satisfaction à leurs intérêts et préoccupations, ils n'apportent pas la même réponse selon les cas. MacClure reconnaît l'importance des informations descendantes et participe activement aux différents échanges. Il tient d'ailleurs à être présent à toutes les réunions, sauf exception. Red Neck en revanche manifeste un profond désintérêt et participe rarement, sinon jamais à la discussion. Il assiste d'ailleurs aux réunions du CODIR par obligation et cherche de temps à autre à se faire remplacer par son adjoint.

Les interactions ne sont également pas facilitées par le faible degré de cohésion fonctionnelle (frontières sociales) qui lie, d'une part, les RUT entre eux, d'autre part, Red Neck et la responsable du service travaux & développement. Une partie des RUT dont MacClure intervient régulièrement dans les échanges pour soulever des problématiques qui leur sont spécifiques ou faire valoir leurs priorités. Ces interventions ne répondent cependant pas sinon rarement aux préoccupations des autres RUT. Elles ne sont donc généralement pas appuyées par les pairs, au premier rang desquels Red Neck qui ne s'intéresse pas, ni ne participe aux échanges. La participation de Red Neck est également défavorisée par les faibles liens qu'il entretient avec le service travaux & développement. Devant les difficultés relationnelles qu'il rencontre avec la responsable du service, il s'est détourné des activités de travaux & développement qui ont été entièrement confiées à son adjoint. Il s'en tient au compte rendu des activités pour répondre aux éventuelles questions qui lui sont directement adressées.

Les frontières symboliques relatives à la vision de l'action collective apparaissent en revanche favorables aux interactions. L'accent porté sur la dimension collective du travail incite les RUT à privilégier lors du tour de table des UT les expériences marquantes au détriment des activités courantes. Ce tour de table tourné vers les expériences marquantes permet de faire émerger des idées nouvelles propices à l'échange et au partage. Ces effets potentiellement positifs sont cependant freinés par des frontières temporelles non respectées. Les responsables de service et le directeur d'agence dépassent régulièrement le temps de parole qui leur est imparti, au détriment de celui des RUT qui voient leur espace réservé se restreindre, sinon disparaître.

**Tableau 70. Les effets des frontières sur les interactions dans les réunions du CODIR**

	Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières physiques	Objectifs	Diffuser et partager des informations descendantes	Frein	Délaisser les détails pratiques de la mise en œuvre <i>(Palomito)</i>	Se tenir informé et participer <i>(Palomito)</i>
				Délaisser la réflexion prospective et la planification <i>(Farmington)</i>	Se désintéresser et ne pas participer <i>(Farmington)</i>
				Supprimer le tour de table	Restreindre la prise de parole
Frontières symboliques	Vision de l'action collective	Feuille de route de l'agence territoriale	Facilitateur	Exclure du tour de table les activités courantes au profit des expériences marquantes	Faire émerger des idées nouvelles
Frontières sociales	Cohésion fonctionnelle	Degré de collaboration entre les RUT pour atteindre les objectifs de l'agence	Frein	Soulever des problématiques ou des priorités spécifiques	Faire valoir ses priorités <i>(Palomito)</i>
		Degré de collaboration entre les RUT et le service travaux & développement pour atteindre les objectifs de l'agence	Frein <i>(Farmington)</i>	Répondre aux sollicitations directes uniquement	Se désintéresser et ne pas participer <i>(Farmington)</i>
Frontières temporelles	Temps de parole	Temps de parole fixé dans l'ordre du jour	Frein	Ne pas respecter le temps de parole alloué aux responsables des services fonctionnels et au directeur d'agence	Restreindre la prise de parole



## Conclusion

### ***Les frontières qui freinent les interactions dans les réunions du CODIR***

Les frontières qui structurent les réunions du CODIR apparaissent globalement défavorables au travail d'influence des managers de proximité. Les interactions qui leur sont nécessaires sont freinées par un ensemble de frontières physiques, sociales et temporelles.

Les ***frontières physiques*** d'abord accordent une place prépondérante aux informations descendantes, au détriment des préoccupations des RUT tournées vers les détails pratiques de la mise en œuvre (Palomito) ou vers la réflexion prospective et la planification (Farmington). Elles contribuent par ailleurs à ne pas donner la priorité au tour de table des UT inscrit au dernier rang de l'ordre du jour. Il est donc régulièrement supprimé par manque de temps, limitant ipso facto les possibilités d'expression des RUT. Si ces frontières limitent le travail d'influence, elles ne produisent pas pour autant les mêmes effets sur les RUT. MacClure reconnaît l'importance de se tenir informé et participe activement aux différents échanges. Red Neck en revanche n'y trouve aucun intérêt et participe rarement sinon jamais à la discussion.

Le faible degré de cohésion fonctionnelle (***frontières sociales***) qui lie, d'une part les RUT entre eux, d'autre part Red Neck et la responsable du service travaux & développement, agit également négativement sur les possibilités d'influence. Les quelques RUT dont MacClure qui s'accaparent la parole interviennent principalement pour régler des problèmes personnels, se valoriser ou encore faire valoir ses propres priorités. Ces interventions sans portée collective ne sont donc pas relayées et soutenues par les pairs, au premier rang desquels Red Neck qui ni ne s'intéresse, ni ne participe à ces échanges qu'il désapprouve foncièrement. Le travail d'influence de Red Neck est également freiné par les faibles liens qu'il entretient avec le service travaux & développement. Devant les difficultés relationnelles rencontrées avec la responsable du service, il s'est détourné de ces activités qui ont été entièrement confiées à son adjoint. Sa contribution se limite à répondre aux éventuelles questions qui lui sont directement adressées.

Les possibilités d'influence du RUT sont enfin contraintes par les ***frontières temporelles*** relatives au temps de parole. Les responsables des services fonctionnels et le directeur d'agence dépassent régulièrement le temps de parole qui leur est imparti. Le retard pris se répercute sur les points suivants et l'espace d'expression réservé aux RUT (tour de table des UT) en fin de séance est régulièrement supprimé par manque de temps.

### ***Les frontières qui favorisent les interactions dans les réunions du CODIR***

Si le travail d'influence des managers de proximité est fortement contraint, il n'est pas pour autant inexistant. Les interactions peuvent être favorisées par des frontières physiques et symboliques.

Les informations descendantes transmises par les responsables d'agence (***frontières physiques***) motivent une partie des RUT dont MacClure à intervenir pour poser des questions, exprimer un avis ou encore faire des remarques. Ces interventions répondent selon MacClure à une double finalité. Elles visent à ouvrir une éventuelle discussion et à faire valoir ses opinions. Si certains se distinguent par leur participation, Red Neck et quelques autres en revanche privilégient la discrétion. Ils réclament rarement la parole et s'expriment seulement s'ils sont sollicités. Les frontières physiques ne produisent donc pas les mêmes effets selon les cas.

L'orientation donnée au tour de table apparaît également favorable aux interactions. L'accent porté sur les expériences marquantes au détriment des activités courantes, conformément à une vision de l'action collective centrée sur le travail collectif (***frontières symboliques***), permet de faire émerger des idées nouvelles propices à l'échange et au partage. Les effets des frontières sur les interactions dans les réunions du CODIR sont repris dans le tableau 71.

Ces deux chapitres ont cherché à montrer les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les opérations de martelage, les réunions d'UT et les réunions du CODIR. Le chapitre suivant se propose de synthétiser notre propos et de répondre à la seconde question de recherche : comment les managers de proximité travaillent sur les frontières des pratiques de martelage ? De ces résultats découlent des contributions théoriques et des recommandations managériales visant à accroître les possibilités d'influence des managers de proximité et à favoriser la mobilisation du bois.

**Tableau 71. Les effets des frontières sur les interactions dans les réunions du CODIR**

		Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
<b>Frontières symboliques</b>	Farmington & Palomito	<b>Vision de l'action collective</b>	Feuille de route de l'agence territoriale	Facilitateur	Exclure du tour de table les activités courantes au profit des expériences marquantes	Faire émerger des idées nouvelles

		Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
<b>Frontières sociales</b>	Farmington	<b>Cohésion fonctionnelle</b>	Degré de collaboration entre les RUT et le service travaux & développement pour atteindre les objectifs de l'agence	Frein	Répondre aux sollicitations directes uniquement	Délaisser les activités travaux & développement
	Palomito		Degré de collaboration entre les RUT pour atteindre les objectifs de l'agence	Frein	Régler des cas individuels Se valoriser	S'approprier la parole
	Farmington					Désapprouver
	Palomito		Frein	Soulever des problématiques ou des priorités spécifiques	Faire valoir ses priorités	
	Farmington				Se désintéresser et ne pas participer	

		Frontières		Effets sur les interactions		Rôle du MP
Frontières physiques	Palomito	Objectifs	Diffuser et partager des informations descendantes	Facilitateur	Poser des questions Exprimer un avis Faire des remarques	Rechercher la discussion Faire entendre ses opinions
	Farmington					Privilégier la discrétion
	Palomito			Frein	Délaisser les détails pratiques de la mise en œuvre	Se tenir informé et participer
	Farmington				Délaisser la réflexion prospective et la planification	Se désintéresser et ne pas participer
	Farmington & Palomito				Supprimer le tour de table	Restreindre la prise de parole
Frontières temporelles	Farmington & Palomito	Temps de parole	Temps de parole fixé dans l'ordre du jour	Frein	Ne pas respecter le temps de parole alloué aux responsables des services fonctionnels et au directeur d'agence	Restreindre la prise de parole



<b>Introduction générale</b>
------------------------------

<b>Première partie : L'Office National des Forêts au cœur des enjeux de la croissance verte</b>
---

Chapitre 1 - L'Office National des Forêts : contexte et enjeux
--

Chapitre 2 - Le centre opérationnel comme partie clé du changement
--

<b>Deuxième partie : Un cadre conceptuel pour sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique</b>
---

Chapitre 3 - Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique
---

Chapitre 4 - Sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique
--

<b>Troisième partie : Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage : méthodologie et résultats</b>
---

Chapitre 5 - L'étude de cas comme approche méthodologique
---

Chapitre 6 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage
--

Chapitre 7 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale et de l'Agence Territoriale
---

Chapitre 8 - Interprétation et mise en perspective des résultats
--

<b>Conclusion générale</b>
----------------------------

## **Chapitre 8. Interprétation et mise en perspective des résultats**



Ce chapitre vise d'abord à synthétiser l'ensemble des résultats obtenus concernant les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage. Ces effets frontières permettent d'expliquer et de comprendre comment les managers de proximité travaillent sur les frontières pour influencer les pratiques vers une mobilisation supplémentaire de bois (section 1). De cette recherche découle des contributions théoriques à l'étude du sensegiving (sociomatérialité), des espaces (écologie des espaces) et du sensemaking (ressources et temporalité) (Section 2). Elle débouche sur des recommandations managériales à destination des managers de proximité et des responsables d'agence. Ces recommandations se déclinent en mesures concrètes visant à accroître les possibilités d'influence des managers de proximité et à favoriser la mobilisation du bois (section 3). Nous finirons en soulignant les limites de cette étude qui offrent de nouvelles perspectives de recherche (section 4).

## **Section 1. Synthèse des résultats et travail sur les frontières des managers de proximité**

Cette section se propose de synthétiser les effets des frontières sur le travail d'influence des managers de proximité dans les opérations de martelage, les réunions d'UT et les réunions du CODIR. Cette synthèse s'organise de façon similaire à celle des résultats : les frontières et leurs effets sur les pratiques et les réunions sont d'abord décrits avant de caractériser leurs effets sur les interactions. Ces conditions frontières expliquent le travail de configuration réalisé par les managers de proximité pour influencer les pratiques ou les frontières qui les délimitent. Ce travail de configuration nécessaire au mouvement implique de revoir le cadre d'analyse utilisé pour appréhender les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques.

### **1.1 Synthèse des résultats**

#### *1.1.1 Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage*

##### ❖ Les effets des frontières sur les pratiques de martelage

Les pratiques de martelage s'articulent autour de trois dimensions étroitement interdépendantes: un cadre global d'action appelé sommairement « responsabilités et objectifs du martelage » ; la préparation des consignes de martelage par le chef de triage ; la mise en œuvre des consignes par les marqueteurs. Ces trois dimensions sont structurées par des frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles qui remplissent principalement des fonctions de régulation interne et de différenciation.

Les frontières qui structurent le cadre global d'action apparaissent globalement partagées. Les marqueteurs poursuivent les mêmes objectifs de production (frontières physiques) et se reconnaissent dans des valeurs et des principes communs (frontières symboliques) que sont le sens du devoir envers

les générations futures et une gestion durable et multifonctionnelle. Leur identité professionnelle se construit autour de la compétence technique et de signes visuels distinctifs à l'exemple du logotype, de la tenue de terrain ou encore du marteau forestier (frontières sociales). Ils cherchent enfin à concilier les besoins des hommes enchâssés dans des cycles courts et une gestion durable des forêts inscrit dans le temps long (frontières temporelles). Ce cadre commun n'exclut pas pour autant des différences dans la façon de préparer et de mettre en œuvre les consignes de martelage.

Les frontières qui structurent les pratiques de préparation et de mise en œuvre des consignes de martelage produisent des effets différents selon le « profil » des marteleurs. Dans la phase de préparation des consignes, l'inégale distribution des ressources symboliques (expérience, ressenti, préférences individuelles) et temporelles (sommier de la forêt) ainsi que les rapports divergents que les techniciens forestiers entretiennent avec les règles d'assemblage formelles (guides de sylviculture, aménagement forestier) contribuent à singulariser les consignes de martelage. Cette singularité peut d'autant plus s'exprimer que le technicien forestier fait figure d'autorité sur son triage (frontières sociales).

Il en est de même dans la mise en œuvre des consignes de martelage. L'intensité et la forme du marquage sont fonction des ressources symboliques (préférences individuelles, vision de la gestion forestière), des ressources temporelles (privilégier les solutions testées avec succès) et de l'appréhension des frontières physiques (directives réglementaires, TDS). Cette singularité peut d'autant plus s'exprimer que les techniciens forestiers ont instauré entre eux une sorte de pacte de confiance dans les actes de désignation (frontières sociales).

Les données recueillies ont permis de faire émerger deux profils-types de marteleurs. Le premier qualifié de « gestionnaire production » regroupe les techniciens expérimentés et moins expérimentés qui privilégient la valeur économique des arbres à leur intérêt potentiel pour la biodiversité. Ce penchant production se traduit en pratique par une intensité de prélèvement généralement plus importante en termes de nombre de tiges ou de volume. Le second profil-type est celui de « gestionnaire patrimonial ». Il caractérise les techniciens expérimentés et moins expérimentés qui manifestent une plus grande sensibilité à l'égard de la valeur patrimoniale des arbres, c'est-à-dire, dont la présence participe à la diversité biologique du peuplement. Cette inclination « biodiversité » les amène généralement à prélever moins de tiges ou de volume comparativement aux gestionnaires production.

#### ❖ Les effets des frontières sur les interactions en martelage

La phase de mise en œuvre des consignes de martelage est composée de quatre moments qui apparaissent favorables au travail d'influence des managers de proximité : la phase de transmission des consignes ; la désignation des arbres en cours de virée ; le rassemblement des marqueteurs en fin de virée ; la compilation des résultats en fin de martelage. Les interactions dans ces quatre moments sont cependant freinées par les frontières symboliques, sociales et physiques qui structurent les pratiques de martelage.

Les **frontières symboliques** qui limitent les interactions sont celles liées à l'expérience. Elles interviennent principalement dans la phase de transmission des consignes et en cours de virée. Les techniciens forestiers expérimentés ont acquis au cours de leur socialisation professionnelle un savoir-faire qui leur permet d'adapter les consignes à la réalité du terrain et de résoudre par eux-mêmes les ambiguïtés de la matérialité écologique. Ils initient donc rarement des interactions pour interroger les consignes ou régler des cas équivoques.

Les **frontières sociales** qui lient les marqueteurs entre eux apparaissent également défavorables aux interactions. Elles sont de trois ordres : l'autorité de coordination du chef de triage ; l'identité professionnelle ; les liens de confiance qui unissent les marqueteurs entre eux. La responsabilité conférée au chef de triage de fixer un cadre de travail conforme à l'aménagement forestier implique de suivre les consignes sans vraiment les discuter. L'identité professionnelle ensuite, construite autour de la compétence technique, limite les interactions dans la phase de transmission des consignes, en cours de virée et en fin de martelage. Les consignes tout comme l'intensité et la forme du marquage sont l'expression de la compétence technique des marqueteurs. Elles ne peuvent être interrogées sans que la démarche ne soit éventuellement perçue comme une remise en cause de leur identité professionnelle. Cela peut expliquer le pacte de confiance qu'ils ont instauré entre eux pour préserver les liens d'appartenance au groupe.

Les interactions sont enfin contraintes par des **frontières physiques** relatives à l'utilisation du TDS. L'absence de suivi des données enregistrées dans le TDS en fin de virée ferme toute possibilité d'échange sur l'intensité voire la qualité du marquage.

Ces frontières qui freinent les interactions régulent le travail d'influence des managers de proximité de la façon suivante. Dans la phase de transmission des consignes, les managers de proximité privilégient la présence d'un chef de triage moins expérimenté ou des apprentis et stagiaires pour apporter des précisions et rappeler des règles. Ces règles d'assemblage formelles sont celles qui

permettent de mieux mobiliser et valoriser le bois. En cours de virée, ils martèlent dans leur cloisonnement au même titre que les techniciens forestiers. C'est en faisant que les managers de proximité montrent et attestent leur compétence technique. La technique est le langage qui permet d'être identifié et reconnu comme membre du groupe. Elle est la clé qui conditionne la communication et le travail sur les frontières. En fin de virée, ils n'incitent pas à comparer les données du TDS pour ajuster l'intensité du marquage aux consignes du chef de triage. Une telle démarche peut éventuellement être perçue comme une remise en cause des savoirs et savoir-faire des techniciens forestiers. Elle comporte le risque de compromettre la relation de confiance nécessaire à la communication. Cela explique probablement aussi pourquoi les managers de proximité relativisent les éventuels écarts en fin de martelage et rappellent que l'essentiel est d'assurer la pérennité du peuplement.

Au vu de ces développements, le travail d'influence des managers de proximité apparaît fortement contraint par les frontières qui délimitent les pratiques de martelage. Les pratiques de martelage ne se travaillent toutefois pas uniquement en martelage. Les réunions d'UT peuvent également être utilisées pour influencer indirectement les pratiques.

### *1.1.2 Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale*

#### ❖ Les effets des frontières sur les réunions d'UT

Les réunions d'UT s'organisent autour d'un ensemble étroitement imbriqué de frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles dont leurs effets sont intrinsèquement liés aux managers de proximité et à la façon dont ils appréhendent leur rôle.

Les managers de proximité dans les deux cas poursuivent des objectifs communs orientés vers la diffusion d'informations descendantes (frontières physiques) et sont liés aux techniciens forestiers par une certaine cohésion à la fois fonctionnelle et sociale (frontières sociales). Ils ne partagent en revanche pas la même vision de l'action collective (frontières symboliques), ni la même intensité des liens avec les techniciens forestiers (frontières sociales). Ils n'attachent enfin pas la même importance aux réunions, eu égard à leur fréquence voire à leur durée (frontières temporelles). Ces frontières ne produisent donc pas les mêmes effets selon les cas. A Palomito, les réunions d'UT organisées tous les mois sur une demi-journée sont tournées vers la feuille de route de l'UT mise en œuvre par les techniciens forestiers liés entre eux par une forte cohésion fonctionnelle et sociale. A Farmington, elles

rassemblent sur une demi-journée tous les deux voire trois mois des techniciens partiellement liés entre eux et mettent l'accent sur des projets structurants.

❖ Les effets des frontières sur les interactions en réunions d'UT

Si ces frontières structurent différemment les réunions d'UT, elles produisent en revanche les mêmes effets contraignants sur les interactions. Deux problématiques communes aux deux cas limitent le travail d'influence des managers de proximité. La première est le poids des frontières physiques qui amène les managers de proximité à s'accaparer le temps de parole, au détriment de celui des techniciens forestiers. La seconde, liée à la première, est une prise en compte insuffisante des préoccupations des techniciens forestiers tournées vers les activités courantes et la technique. L'importance accordée par les managers de proximité à la diffusion d'informations descendantes (frontières physiques) est liée à leur vision de l'action collective (frontières symboliques) tournée vers la dynamique projet (projets structurants pour l'UT de Farmington) ou vers la dimension collective du travail (feuille de route pour l'UT de Palomito). Elle explique au moins en partie le rapport contrasté que les techniciens forestiers entretiennent avec les frontières temporelles. Dans ces circonstances, les frontières physiques, symboliques voire temporelles qui structurent les réunions d'UT peuvent être considérées comme un frein au travail d'influence des managers de proximité.

Une autre problématique spécifique au cas de Farmington limite les interactions dans les réunions d'UT, celle des conflits entre le manager de proximité et une partie des techniciens forestiers, principalement les plus expérimentés. Ces conflits liés à un faible niveau de cohésion sociale et fonctionnelle (frontières sociales) contribuent à restreindre toute forme de participation, y compris celle des techniciens moins expérimentés soucieux de préserver leur image auprès des autres (crainte d'être perçus comme un « fayot »).

Au vu de ce qui précède, les frontières et la façon dont les managers de proximité interprètent leur rôle contraignent fortement les interactions nécessaires au travail d'influence des pratiques. Ce qui veut notamment dire que les managers de proximité contribuent à restreindre leurs propres possibilités d'influence. Les frontières qui délimitent les pratiques de martelage ne se travaillent toutefois pas uniquement dans les réunions d'UT. Les managers de proximité peuvent utiliser les réunions du CODIR de l'agence territoriale pour influencer les frontières qui régulent les pratiques vers une mobilisation supplémentaire de bois.

### *1.1.3 Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'agence territoriale*

#### ❖ Les effets des frontières sur les réunions du CODIR

Les réunions du CODIR est le troisième contexte d'interaction identifié comme favorable au travail d'influence des managers de proximité. Elles s'organisent autour d'un ensemble de frontières physiques, symboliques, sociales et temporelles qui délimitent les conditions d'exercice de leur rôle.

Les frontières physiques d'abord sont tournées vers la diffusion d'informations descendantes conformément à une vision de l'action collective (frontières symboliques) axée sur la réalisation de la feuille de route de l'agence. Les managers de proximité sont dans ce cadre invités à prendre acte des bilans, des directives et des informations donnés par leurs responsables hiérarchiques. Ils sont par ailleurs incités à privilégier dans l'espace d'expression qui leur est réservé la dimension collective du travail aux activités courantes de leur UT. Cet espace inscrit au dernier rang de l'ordre du jour est fonction du respect du temps de parole imparti aux différents intervenants (frontières temporelles). Ce temps de parole est cependant régulièrement dépassé au détriment de celui des managers de proximité. Les managers de proximité sont enfin liés à leurs responsables hiérarchiques par une certaine cohésion fonctionnelle (frontières sociales) qui revêt des formes différentes selon les cas. Ils se distinguent notamment dans leur façon d'appréhender la rigidité et la verticalité du service travaux & développement. Le RUT de Farmington rencontre des difficultés à échanger et a réduit sa collaboration au strict nécessaire. Le RUT de Palomito en revanche s'est efforcé de mieux comprendre les contraintes administratives du service et s'applique à maintenir de bonnes relations. Quant à la relation de travail entre les managers de proximité, elle est inexistante ou fonction des liens d'affinités personnelles.

#### ❖ Les effets des frontières sur les interactions dans les réunions du CODIR

Ces frontières qui structurent les réunions du CODIR apparaissent globalement défavorables au travail d'influence des pratiques de martelage. La priorité attribuée aux informations descendantes (frontières physiques) amène les responsables d'agence à s'éloigner des préoccupations des managers de proximité tournées vers les détails pratiques de la mise en œuvre (RUT de Palomito) ou vers la réflexion prospective et la planification (RUT de Farmington). Ces frontières physiques visant à réaliser la feuille de route de l'agence (frontières symboliques) contribuent par ailleurs à défaire les contraintes temporelles relatives au temps de parole (frontières temporelles) au détriment des managers de proximité qui voient leur espace réservé se restreindre, sinon disparaître. Le faible degré de cohésion fonctionnelle (frontières sociales) qui lie les managers de proximité entre eux agit également

négalement sur leur travail d'influence. Les interventions axées sur des problèmes ou des priorités de l'UT ne sont pas relayées ni soutenues par les pairs. Pour le cas de Farmington en particulier, les faibles liens qu'entretient le manager de proximité avec le service travaux & développement annulent toute possibilité d'influence.

## **1.2 Le travail sur les frontières des managers de proximité**

Les frontières qui structurent les pratiques de martelage, les réunions d'UT et les réunions du CODIR contraignent fortement les interactions nécessaires au travail d'influence des pratiques de martelage. Ces effets frontières expliquent le travail de configuration réalisé par les managers de proximité pour impulser le mouvement. Ce travail de configuration fait émerger des espaces de liberté (Langley *et al.*, 2019) au sein desquels les acteurs en nombre restreint interagissent différemment autour du travail quotidien, de ses tensions et éventuelles contradictions. Il se réalise à deux niveaux : celui des techniciens forestiers ; celui des responsables d'agence.

### *1.2.1 Le travail sur les frontières au niveau des techniciens forestiers*

Au niveau des techniciens forestiers, les managers de proximité ne favorisent pas les mêmes espaces de liberté pour travailler sur les pratiques ou les frontières qui les délimitent. A Farmington, Red Neck interagit avec les techniciens forestiers principalement par téléphone ou à l'occasion des martelages : « Puis, le plus gros, c'est par coups de fil au quotidien et à l'occasion des martelages » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018).

« Ils vont m'appeler ou, à l'occasion de martelages, ils vont venir me voir et ils vont me dire : « On a des soucis, des difficultés » ou : « On a fait une bêtise. » Ils m'expliquent ce qui s'est passé et, avec eux, on essaie de trouver des solutions. On trouve des solutions pour remédier à... Si c'est quelque chose qu'ils n'ont pas compris, j'essaie de réexpliquer » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)

Concernant les martelages, Red Neck profite du café matinal au domicile du chef de triage pour partager des informations, ce que confirme l'observation. Il évoque également des échanges en cours et en fin de virée ce que l'observation ne peut en revanche attestée.

« C'est vrai que, les martelages, j'y vais rarement des journées entières, mais j'y vais, sauf cas exceptionnel, quasiment les deux demi-journées, le mardi matin et le jeudi matin, ce qui me permet, sur une semaine et demie, de voir à peu près tout le monde, parce qu'on fonctionne à trois équipes. À chaque fois, je reste au moins le matin. Je viens au café. Puis, j'en profite pour apporter le courrier et donner un certain nombre

*d'informations. Plus, après, les échanges que nous pouvons avoir dans les virées ou au bout de la virée avant de recommencer une autre virée » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Red Neck peut éventuellement influencer les techniciens forestiers à l'occasion de leur passage ponctuel dans les locaux de l'UT ou d'une visite à leur domicile.

*« Parfois, (...) Il y a du passage un peu sur l'UT quand je suis au bureau, voire, dans certains cas, quand j'ai vraiment besoin d'une information ciblée auprès de certaines personnes, à l'occasion de déplacements, je m'arrête à l'opportunité chez la personne que je veux voir » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Les techniciens forestiers, principalement les moins expérimentés, mentionnent également des échanges réguliers avec Red Neck par téléphone, en martelage ou à l'occasion de leur passage ponctuel dans les locaux de l'UT.

*« Après, on se voit quand même toutes les semaines avec Red Neck, Oscar. On vient à l'UT chercher notre courrier ou on s'appelle pour divers sujets. (...) on se voit en martelage (...) et puis on cause » (Entretien TFT Axel, le 11 octobre 2018)*

*« TFT Joffrey : Ah oui, j'y vais au moins une ou deux fois par semaine quoi. Souvent, c'est pour ramener des papiers ou je prépare mes questions soit pour Red Neck ou Oscar quand j'ai un souci. Les voir quand même physiquement, parce que tout le temps au téléphone aussi c'est...des fois, il me dit quelque chose au téléphone, ça peut vite...*

*NC : Ca peut quoi?*

*TFT Joffrey : Ben moi des fois, on me dit un truc...j'ai vite fait de le zapper au téléphone moi. (...) Oui et puis même je trouve que c'est mieux niveau contact que de rester enfermé et puis de...ne jamais voir les personnes... » (Entretien TFT Joffrey, le 27 novembre 2018)*

Les techniciens plus expérimentés en revanche, notamment ceux qui entretiennent des relations conflictuelles avec le RUT, se dispensent de fréquenter les locaux de l'UT, autant que possible. Ils prétextent les possibilités offertes par l'outil informatique pour travailler à distance.

*« NC: Et est-ce que tu vas régulièrement à l'UT ?*

*TFT Nadia : Le moins possible, franchement. D'abord, tout se fait en dématérialisé. Donc tu as les infos en direct sur le PC. Tous les logiciels, maintenant tu n'as plus de papier à donner. C'est super intégré, donc tu peux tout voir depuis ta bécane (...). Donc si tu veux, l'UT... (...)*

*NC : Mais voilà, ce n'est pas une question de « C'est loin géographiquement » ?*



*TFT Nadia : Ah non, pas du tout. C'est à 10 minutes. (...) Mais c'est inintéressant, hein. Il n'y a pas de... il n'y a pas d'intérêt à y aller » (Entretien TFT Nadia, le 27 novembre 2018)*

*« Tout se fait par informatique. Donc il n'y a pas trop lieu... Aller à l'UT, pour quoi faire ? Si tu n'as rien à y faire, c'est du temps que tu perds. C'est des kilomètres que tu fais faire à ta voiture. Donc aujourd'hui l'ONF est à la recherche de la moindre économie. Donc déjà si tu économises ton véhicule et le carburant. Et puis après, c'est du temps que tu ne passes pas, si tu passes une heure à l'UT juste pour discuter, pour quoi faire ? (...) Moins j'y vais et mieux je me porte. » (Entretien TFT Lucien, le 27 novembre 2018)*

Red Neck privilégie finalement les espaces restreints à deux personnes ou au petit groupe pour échanger sur les pratiques ou les frontières.

*« Par téléphone, parce que les agents aussi appellent, pas tous les jours. (...) Par téléphone, à l'occasion des martelages, parfois à l'occasion de passages opportunistes dans les bureaux. Il est plus individuel. Il va être individuel plus que collectif. (...) Voilà, dans la relation à deux ou par petits groupes dans une équipe de martelage à cinq. Les dynamiques de discussion quand vous êtes seul à seul sont totalement différentes que quand vous êtes en équipe de martelage et elles sont encore complètement différentes quand vous avez tout le collectif qui est réuni » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

A Palomito, MacClure interagit essentiellement avec les techniciens forestiers dans les locaux de l'UT.

*« Elle circule en permanence dans la vie de l'UT, comme tu as pu le voir quand tu étais présente. C'est qu'il y a une vraie vie au bureau de l'UT, ce qui fait qu'il y a un échange permanent » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

Les techniciens forestiers travaillent régulièrement le matin dans les locaux de l'UT.

*« Maintenant, chacun a pris ses petites habitudes, et on sait que si on veut voir du monde, il faut venir un matin ; pas forcément le lundi, mais c'est vrai que le lundi, il y a souvent beaucoup de monde. D'une manière générale, quand on vient un matin, on est sûr de voir un collègue. Les après-midis, les gens sont tous sur le terrain mais parce que voilà ça s'est naturellement organisé comme ça » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

Travailler à l'UT présente selon eux plusieurs avantages. Cela leur permet de résoudre la majorité des difficultés quotidiennes ; de solliciter de l'aide en cas de besoin ; de s'organiser face à l'imprévu.

« TFT Lionnel : Avec 80 communes, si on ne se voyait pas, on aurait franchement de grosses difficultés. (...)

NC : Parce que vous arrivez à régler les problèmes entre vous.

TFT Lionnel : Exactement. (...) Oui, oui, il y a un réel échange... C'est vrai que les matins, il y a beaucoup de choses qui se règlent de façon un peu informelle, comme ça, autour du café ou... » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)

« Oui. Et de plus en plus. Ce n'était pas forcément ça auparavant mais maintenant, c'est quand même de plus en plus. (...) Déjà, avec tout ce qui est informatique ou les choses comme ça, où on a besoin quand même de travailler avec des nouveaux logiciels et tout ça, donc c'est bien, parce que si on est tout seul de son côté, on est vite bloqué. Donc d'être en équipe, tout ça, on a tout de suite le renseignement et on peut avancer. Donc j'y vais beaucoup plus aussi à cause de ça. (...) Oui, de moins en moins, alors que j'ai un bureau équipé. Je pourrais travailler. J'ai l'ordinateur, j'ai tout à la maison. J'ai le même équipement que ce qu'il y a à l'UT. Mais n'empêche que je viens plutôt quand même à l'UT pour travailler » (TFT Dominique, le 22 novembre 2018)

« Voilà. Et puis l'organisation. Parce que tu vois, du jour au lendemain, on peut dire qu'on avait prévu quelque chose et puis le lendemain, on veut faire autrement. Donc hop on peut toute de suite s'organiser pour changer et le lendemain on fait telle chose » (TFT Dominique, le 22 novembre 2018)

MacClure profite alors de la pause-café pour préparer les réunions d'UT. Il s'agit plus précisément d'introduire progressivement les messages qu'il souhaite faire passer aux réunions d'UT et de préparer les réponses aux arguments qui lui seront opposés.

« NC : Mais est-ce que pour toi, la réunion d'UT est le lieu vraiment propice quand tu as vraiment un message important à faire passer ? Un enjeu très important pour l'UT, est-ce que tu utilises le format de la réunion d'UT pour le faire passer ?

RUT MacClure : Je le valide à la réunion d'UT. (...) Et en amont, je le fais passer.

NC : Dans quel cadre ?

RUT MacClure : Au moment du café. (...) Le message que je forme, il est pour moi, validé, inscrit dans la réunion de l'UT, mais l'information est diluée progressivement avant, peut-être, pour que dans leur tête, ça fasse aussi son petit bonhomme de chemin et qu'ils acceptent ou au moins, qu'ils entendent la chose, mais qu'ils ne soient pas surpris de l'entendre (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)

« RUT MacClure : Quand je dis que je prépare la réunion, l'exemple que je donnais tout à l'heure, les arguments, c'est bien ceux que j'ai aussi entendus avant. Je ne les invente pas, les arguments. Je n'ai pas de boule de cristal, mais ce sont bien les arguments que j'ai entendus quand j'ai déjà exposé un peu les choses. « Mais du coup, ça, on va faire comment ? » « On verra. » Dans ces cas-là, j'essaie d'être est assez vague pour ne pas donner de réponse à ce moment-là, parce que des fois, je ne l'ai pas. Néanmoins, je prends l'argument qui m'est opposé

*et j'essaie d'y réfléchir, de façon à avoir un maximum d'éléments pour faire passer l'idée. (...) Parce qu'en fait, comme je prépare ma réunion, j'essaie de préparer aussi tous les arguments qui vont m'être opposés, pour lesquels je me dois, en partie, de préparer des réponses.*

*NC : Dans quel objectif ?*

*RUT MacCLure: Pour faire adhérer aux idées, que j'ai envie de faire passer. C'est-à-dire que quand j'annonce quelque chose, je sais qu'il peut y avoir de l'opposition et cette opposition-là, il faut que j'arrive à la faire évoluer. Mais moi aussi, dans la discussion, je peux évoluer sur mon positionnement. Mais du coup, je ne peux faire changer la position des gens que si je ramène des arguments » (Entretien RUT MacCLure, le 9 janvier 2018)*

Il cite à titre d'exemple les réponses qui peuvent être apportées en cas de réduction du nombre de marteleurs de cinq à quatre.

*« Si je leur dis par exemple « Demain, les martelages, ce sera systématiquement à quatre ». « Pourquoi ? » Si je leur dis « C'est à quatre, parce qu'aujourd'hui avec les TDS, il n'y a plus besoin de pointeur et avant, vous étiez généralement cinq, et quatre aujourd'hui, c'est deux véhicules, et donc, on fait des économies de moyens ». (...) Et là, ça peut être mieux compris. C'est un exemple que je te donne. Du coup, il y a une explication du « pourquoi quatre ? » Après, c'est compris ou pas compris. En préparant la réunion, je me dis, là, c'est déjà le premier argument que je vais donner. Et puis, il y en a un qui va me dire « Oui, mais de toute façon, on est quatre, mais on ne vient pas tous du même endroit, donc, c'est quand même quatre véhicules qui tournent ». « Oui, mais ça veut dire aussi que dans la gestion et l'organisation des martelages, à vous de faire en sorte que les parcelles qu'on allait marteler, c'est plutôt groupé que du truc éclaté, où tout le monde va faire des kilomètres ». Tu vois ? C'est ça, c'est quels arguments ou quelle idée je vais mettre en avant, derrière, qu'est-ce que je peux avoir comme position et éventuellement, quels arguments je peux avoir ou encore, quelle opposition ? Dans la préparation de la réunion, c'est ça » (Entretien RUT MacCLure, le 9 janvier 2018)*

MacClure consacre finalement un temps relativement important à recueillir et à diffuser des informations autour d'un café. Ces pauses sont également l'occasion de rappeler les procédures à suivre et d'accompagner les techniciens forestiers dans leur travail quotidien.

*« J'en ai un qui m'a dit un jour « De toute façon, tu passes ton temps à boire du café ». Pour moi, c'est être avec l'équipe, prendre de l'information, en donner, échanger, les accompagner, parce qu'il y a parfois des choses qui sont redites. Là, je suis en train d'éditer les programmes de travaux, les devis, c'est rappeler que le programme, ça se signe, qu'on le présente aux élus, et qu'après, il y a le devis. Ce n'est que des choses basiques, mais c'est redit dans le quotidien de travail. Quand ils sont là le matin au bureau, quand ils sont là dans la journée, je ne peux pas faire mon travail, mon travail, moi, mon travail qui produit des choses. Mon travail, c'est d'être aussi avec eux, mais des fois, il y a des journées où je me dis « Mais aujourd'hui, j'ai rien fait de la*

*« journée », parce que j'ai une pile de dossiers à traiter et que je ne l'ai pas traitée. (...) Mais c'est vrai que je n'ai rien fait, parce que je les ai accompagnés dans leur travail » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

Il profite également des temps de pause du martelage pour partager des informations avec les techniciens forestiers (Pause, martelage du 18 octobre 2018 ; Pause, martelage du 22 novembre 2018). Le martelage ne représente toutefois pas le moment le plus favorable pour influencer les pratiques.

*« NC : Est-ce que pour toi, c'est justement une occasion pour faire passer des messages et en recevoir ?  
RUT MacClure : Oui, mais comme tout moment d'échange en équipe, que ce soit en équipe complète ou en équipe partielle. (...) Il est propice, oui, mais pour moi, dans le fonctionnement de l'UT, ce n'est pas forcément le plus propice » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

MacClure côtoie assez régulièrement les techniciens forestiers dans les locaux de l'UT pour s'autoriser à être moins présent en martelage.

*« Voilà mais effectivement, je comprends les collègues qui n'ont pas cette vie d'UT et qui sont obligés d'aller en martelage pour voir l'équipe. Ça, c'est clair. (...) Je n'aurais pas l'équipe régulièrement avec moi, je pense que je serai plus présent en martelage. Mais parce que ça voudrait dire que quand je suis aussi au bureau, je suis uniquement à réaliser les tâches de mon métier, et donc, j'arrive à les faire. En fait, les jours où ils sont en martelage, je suis content, je peux travailler dans mon bureau. Tu l'as vu, quand l'équipe est là le matin, je ne passe presque jamais mon temps dans mon bureau, je suis avec eux, à boire du café et à discuter, certains me l'ont dit » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

### *1.2.2 Le travail sur les frontières au niveau de l'agence territoriale*

Au niveau de l'agence territoriale, les RUT et leurs responsables hiérarchiques interagissent et s'influencent réciproquement dans les temps de pause des réunions du CODIR (pause-café et pause déjeuner) mais aussi et surtout en amont et en aval.

*« Mais par contre, il faut avoir la possibilité de discuter des choses avant, et c'est ce que je fais avec les chefs de service et avec le directeur d'agence, et aussi après » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

*« Moi, comme je vous l'ai dit, dans la mesure où, pour les deux services principaux qui me concernent, le service bois (et le service forêt), tout se fait entre les CODIR » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Durant ces échanges, les RUT signalent les incohérences ou les décisions inadaptées aux besoins et aux attentes du terrain.

*« Quand les décisions ne sont pas adaptées à nos contextes. Aujourd'hui, on a quand même la possibilité d'échanger, d'apporter des éléments pour faire évoluer les choses. Le dernier élément en date, par exemple, c'est la clé qui a été faite par le service forêt sur les scolytes. C'est présenté. On a les éléments avant le CODIR. On a le droit de dire : « Attends. Il y a des trucs qui ne vont pas. On règle. » (...) C'est quelque chose qui n'est pas applicable, qui ne correspond pas aux besoins ou aux attentes qu'on a » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

Ils peuvent également faire remonter des solutions innovantes développées sur le terrain. A titre d'exemple, les techniciens forestiers de l'UT de Palomito ont constaté des variations de prix dans des programmes de travaux relativement similaires. L'un d'entre eux s'est chargé de les examiner et de les comparer en vue d'apporter des améliorations. Les propositions qui ont émergé ont été relayées par le RUT auprès des responsables d'agence (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018). Le technicien forestier a ensuite été invité à présenter ses propositions aux membres du CODIR. Néanmoins, le temps nécessaire à la diffusion de l'innovation serait relativement long, si elle n'est pas perdue noyée dans les niveaux hiérarchiques supérieurs.

*« J'ai fait des propositions. On m'a demandé de venir présenter le truc au CODIR. J'ai été présenté le truc au CODIR. Je l'ai présenté au STD (Service travaux et développement), puis à l'UP (Unité de Production). Ils ont repris un certain nombre de choses qu'on a transmises à l'Observatoire du référentiel pour améliorer, pour toute la DT Grand-Est, quelques articles qui posaient des problèmes. Ça a été fait en 2017. Les axes d'amélioration, s'ils sont repris, ils seront repris en 2019. Donc, tu vois, entre le moment où tu proposes et le moment où, éventuellement, il va se passer quelque chose, il faut déjà deux ans. Donc, ça passe aux oubliettes la plupart du temps, parce que ce qui est important à notre échelle, ça l'est moins à l'échelle N + 1, encore moins à l'échelle N + 2, et quand on part dans les hautes sphères, c'est noyé quoi » (Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

Plus largement, l'inertie de l'ONF et l'absence de reconnaissance du travail réalisé ne favoriseraient pas la prise d'initiatives des techniciens forestiers. Cette initiative est d'ailleurs la seule qui ait été portée à notre connaissance.

*« Mais derrière, le reproche que j'aurais tendance à faire, c'est qu'il y a des gens qui essaient d'apporter des solutions, d'amener des axes d'amélioration, et ça, c'est dans l'air du temps : le directeur général nous demande de... enfin encourage les initiatives. Mais derrière, si tu veux, c'est rarement suivi d'effet. En plus à l'ONF, il y a une inertie énorme. Donc, entre le moment où tu observes qu'il y a un dysfonctionnement et le moment où il est réglé, il y a un temps fou. Quand tu prends des initiatives, d'ailleurs, il n'y a aucune reconnaissance non plus. Ce n'est pas valorisé ni quoi que ce soit donc... Parfois, cela incite aussi à ne pas*

*prendre d'initiatives et à rester sur son triage, à faire son travail, et puis ne pas aller beaucoup plus loin quoi »  
(Entretien TFT Lionnel, le 22 novembre 2018)*

Outre sa fonction de relais, le RUT peut chercher à négocier les moyens avancés pour atteindre les objectifs fixés.

*« Peut-être que, d'ici quelque temps, quand on va nous dire : « Pour finir le COP 2016-2020, il a été décidé ça », je serai amené à devoir bien en discuter avec l'équipe et, après, faire remonter des choses qui ne me conviennent pas sur la manière de faire. (...) Je pense qu'on a tous cette capacité. Le COP est suffisamment précis pour que nous ayons des objectifs, mais il est suffisamment souple pour nous laisser les moyens des objectifs » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

*« Je fais du lobbying auprès des chefs de service, mais c'est aussi cela, j'ai l'impression, le rôle du RUT. C'est que si on veut faire entendre un peu peut-être nos particularités, parce qu'à l'ONF, on a toujours des particularités... Quel que soit l'endroit où on est, on a toujours des particularités. Si l'on veut un peu faire passer nos envies, il faut être présent auprès de ces gens-là pour leur dire comment ça se passe et comment on veut que les choses éventuellement évoluent » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

Pour signaler les décisions inadaptées à la réalité du terrain, relayer les initiatives innovantes lancées par les techniciens forestiers ou négocier les moyens à mettre en œuvre, les RUT privilégient des espaces de liberté différents. Red Neck favorise les appels téléphoniques.

*« Quand j'ai des questions à poser aux chefs de service en question, je prends mon téléphone et c'est réglé dans l'heure qui suit pour avoir une réponse et que l'UT puisse continuer à avancer » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

*« NC : Quand vous voulez échanger sur une actualité, une information avec l'agence concernant l'UT, vous ne profitez pas des occasions du CODIR.  
RUT Red Neck: Non. Tout se fait par téléphone » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

Avec la prise en charge de l'intérim de deux triages restés vacants, il ne dispose plus de temps suffisant pour traiter directement avec les responsables des services fonctionnels.

*« (...) aujourd'hui, avant d'avoir ces deux intérimaires à assurer en plus de mon travail, j'avais instauré une demi-journée par semaine où j'allais à l'agence. Cela me permettait d'emmener les courriers. Cela me permettait d'emmener des bombes usagées, etc. J'allais faire le tour de tous les chefs de service pour aborder des dossiers*

*et discuter, avoir plus ce type de discussions. Maintenant, je n'ai plus le temps d'aller une demi-journée par semaine ou tous les 15 jours à l'agence. Je le fais donc par téléphone et c'est vrai que le téléphone... Je pose les questions que j'ai à poser ou je réponds (...). On se répond et on s'appelle plusieurs fois par jour et plusieurs fois dans la semaine, par jour et par semaine » (Entretien RUT Red Neck, le 19 décembre 2018)*

MacClure privilégie pour sa part les contacts directs aux échanges téléphoniques ou électroniques. Il se rend une fois par semaine ou une fois tous les dix jours à l'agence pour échanger avec les responsables des services fonctionnels, à l'exception du service travaux & développement dont les locaux ont été implantés à Naraka.

*« La responsable du service travaux & développement, plus par téléphone et par mail, parce que je ne vais pas à Naraka. Par contre, le service bois, le service forêt et le directeur d'agence, je les vois, parce que là aussi, le fonctionnement fait que, pour le courrier, les échanges de courriers, je monte à l'agence à peu près une fois par semaine ou une fois tous les dix jours. Donc, en allant à l'agence, je les vois et le contact humain est quand même important aussi. Moi, j'aime bien. Je préfère l'échange humain que l'échange par téléphone, encore moins par mail, surtout quand ce sont des sujets où il peut y avoir discussion » (Entretien RUT MacClure, le 9 janvier 2018)*

Pour faciliter la comparaison, les espaces de liberté utilisés par les RUT pour travailler sur les pratiques ou les frontières qui les délimitent sont repris dans le tableau 72.

**Tableau 72. Les espaces de liberté privilégiés par les managers de proximité pour travailler sur les pratiques ou les frontières de martelage**

	Farmington	Palomito
<b>Techniciens forestiers</b>		
<i>Espace(s) prioritaire(s)</i>	Téléphone Martelage (pauses)	Locaux UT
<i>Espace(s) secondaire(s)</i>	Locaux UT Domicile du technicien forestier	Martelage (pauses)
<b>Responsables d'agence</b>		
<i>Espace prioritaire</i>	Téléphone	Locaux agence
<i>Espace secondaire</i>		Téléphone

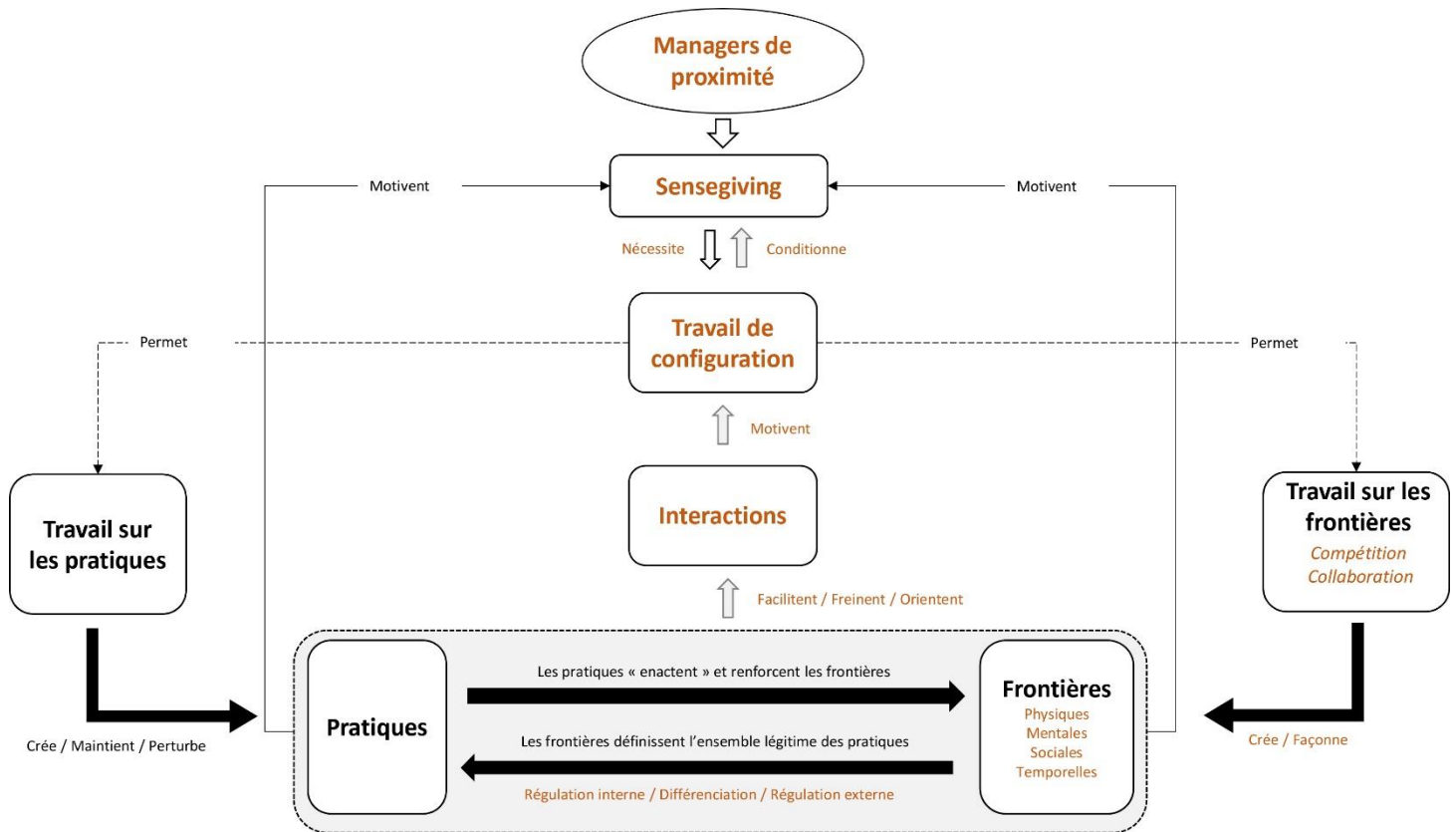
### ***1.3 Vers une modification du cadre d'analyse***

Ces résultats invitent à repenser le mouvement tel que représenté par Zietsma et Lawrence (2010). Selon ces auteurs, les acteurs susceptibles d'initier le mouvement sont insatisfaits soit des pratiques existantes soit des frontières qui les délimitent. Les acteurs insatisfaits des pratiques existantes travaillent directement sur les pratiques ou indirectement sur les frontières qui les délimitent de façon à créer les conditions nécessaires au changement de pratiques. De la même manière, les acteurs défavorisés par les frontières existantes travaillent directement sur les frontières ou indirectement sur les pratiques qui leur sont associées de manière à les délégitimer. Dans une version élargie du modèle, les managers de proximité insatisfaits des pratiques existantes interagissent pour travailler directement sur les pratiques ou indirectement sur les frontières qui les délimitent. Quant aux managers de proximité insatisfaits des frontières existantes, ils interagissent pour travailler directement sur les frontières ou indirectement sur les pratiques qui leur sont associées.

Les résultats montrent cependant que le mouvement ne peut être impulsé sans avoir préalablement recomposé les frontières organisationnelles. Les interactions nécessaires au travail d'influence sont fortement contraintes par les frontières qui structurent les pratiques. Ces effets frontières amènent les managers de proximité à recueillir des informations dans les réunions du CODIR, à les diffuser lors des réunions d'UT et à agir en martelage. Ces frontières qui freinent les interactions ne font pas l'objet d'un travail spécifique. Les managers de proximité privilégient plutôt les espaces de liberté pour influencer les pratiques ou les frontières qui les délimitent. Ce résultat implique d'insérer une nouvelle dimension dans le modèle révisé de Zietsma et Lawrence, celle du travail de configuration (Figure 17).



**Figure 17. Cadre d'analyse (2) pour expliquer les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques (modifié d'après Zietsma & Lawrence, 2010)**



Dans ce nouveau modèle, le mouvement s'explique de la manière suivante. Les managers de proximité insatisfaits des pratiques existantes ou des frontières qui les délimitent sont contraints dans leur travail d'influence par les frontières des pratiques qui limitent les interactions. Pour impulser le mouvement, ils reconfigurent des espaces qui offrent les conditions nécessaires au travail sur les pratiques ou au travail sur les frontières.

## Section 2. Contributions théoriques

Pour expliquer le phénomène de changement à l'ONF, cette étude s'est appuyée sur un cadre théorique qui articule la stratégie comme pratique, la théorie du sensemaking & sensegiving et la sociomatérialité. Cette construction théorique et les résultats obtenus apportent plusieurs contributions à l'étude du sensegiving (sociomatérialité), des espaces (écologie des espaces) et du sensemaking (ressources et temporalité).

## **2.1 La fabrique du sens stratégique dans une perspective sociomatérielle**

Cette présente étude répond à l'appel en faveur d'une prise en compte de la sociomatérialité dans le travail d'influence des managers de proximité. Elle permet de cette façon d'éclairer les conditions qui contraignent ou favorisent le sensegiving, ce que réclamaient déjà depuis longtemps Maitlis et Lawrence (2007). Penser conjointement sociomatérialité et sensegiving implique une double exigence : d'une part, définir la sociomatérialité et d'autre part, l'articuler avec le sensegiving.

La sociomatérialité est caractérisée à travers le concept de frontières issu de la littérature sur les espaces (Weintfurtner & Seild, 2019). Les frontières sont constituées d'éléments physiques, sociaux, symboliques et temporels qui permettent de définir les dimensions sociales et matérielles des pratiques. Ces différents éléments sont inclusifs, c'est-à-dire, ils intègrent différents aspects de la réalité sociale mais aussi, matérielle, avec les espaces, les objets voire les corps. Cette approche par les frontières permet ainsi de se distinguer de la majorité des travaux qui se sont focalisés sur une dimension de la matérialité. Ces frontières qui délimitent les pratiques ne sont pas statiques, ni figées mais se redéfinissent continuellement dans le quotidien des actions et des interactions. Ce mouvement peut être impulsé par les managers de proximité et appréhendé à travers le concept de travail sur les frontières. Le travail d'influence consiste alors à travailler sur les frontières des pratiques pour créer les conditions nécessaires au changement de pratiques.

Zietsma et Lawrence (2010) proposent un modèle qui permet d'expliquer le processus d'imbrication des frontières et des pratiques mais également leur mouvement à travers un travail sur les frontières et un travail sur les pratiques. Ce modèle rencontre néanmoins quelques limites. La définition et la typologie des frontières ont d'abord été élargies de façon à inclure les objets et les pratiques de Lamont et Molnár (2002), les frontières mentales, sociales et physiques de Hernes (2004) et les frontières temporelles de Bucher et Langley (2016). Elles sont ainsi plus exhaustives et mieux adaptées pour caractériser les pratiques de martelage.

Les effets des frontières sur les pratiques ont ensuite été précisés en s'appuyant sur les travaux de Hernes (2004). Les frontières remplissent trois fonctions: la régulation interne ; la différenciation ; la régulation externe. Ces fonctions présentent un double intérêt. Elles permettent d'abord d'identifier les régularités (régulation interne, régulation externe) et les singularités (différenciation) dans les pratiques de martelage. C'est ensuite sur la base de ces effets que peut être appréhendé le rôle des managers de proximité, c'est-à-dire, ce qu'ils *doivent faire* pour influencer les pratiques ou ce qu'ils *font ou peuvent faire* en fonction des conditions frontières. L'interprétation des effets des frontières sur les pratiques peut s'appuyer sur le cadre d'analyse de Hernes. Ce cadre d'analyse a toutefois

nécessité quelques adaptations. La typologie des frontières a d'abord été élargie pour correspondre à celle proposée pour définir les pratiques de martelage. Les effets des frontières ont ensuite été caractérisés à l'échelle des pratiques. La relation entre frontières et pratiques dans le modèle de Zietsma et Lawrence a finalement été modifiée de la manière suivante :

- élargissement de la définition et de la typologie des frontières ;
- spécification des effets des frontières sur les pratiques ;
- proposition d'un cadre d'analyse pour interpréter les effets des frontières sur les pratiques.

Le mouvement représenté dans le modèle de Zietsma et Lawrence par un travail sur les pratiques et un travail sur les frontières a également subi plusieurs évolutions. D'abord, la typologie du travail sur les frontières est conçue de façon trop étroite, compte tenu des frontières qui peuvent entrer en mouvement dans les pratiques de martelage. Langley et al. (2019) dressent de leur côté une typologie à la fois plus large et plus précise. Plus large en ce qu'elle inclut les frontières symboliques, sociales, physiques et temporelles dans le travail sur les frontières. Plus précise parce qu'elle caractérise le travail réalisé *sur* les frontières. La typologie de Langley et al. apparaît donc plus appropriée pour représenter le travail d'influence des managers de proximité à l'ONF. Ce travail sur les frontières se décompose en trois types : un travail de collaboration ; un travail de compétition ; un travail de configuration.

Le cadre d'analyse de Zietsma et Lawrence ne permet pas ensuite d'expliquer les effets des frontières sur le travail d'influence des managers de proximité. Ces effets sont pourtant ceux qui nous préoccupent principalement. Pour y remédier, trois nouvelles dimensions ont été insérées dans le modèle : les managers de proximité ; le sensegiving ; les interactions. Les managers de proximité impulsent le mouvement en influençant le sensemaking et la construction de sens des pratiques ou des frontières qui les délimitent. Ce travail d'influence nécessite des interactions. C'est dans les interactions que les managers de proximité parviennent à travailler sur les pratiques ou sur les frontières. Nous suggérons toutefois que ces interactions sont fonction des frontières qui délimitent les pratiques. Si les frontières ont des effets habilitants et contraignants sur les pratiques (Weintfurtner & Seild, 2019), alors leurs effets sur les interactions sont considérés comme équivalents, c'est-à-dire, les frontières favorisent les interactions ; les frontières freinent les interactions.

Les résultats obtenus confirment les effets des frontières sur les interactions. Ils montrent cependant que le mouvement ne peut être pensé sans avoir préalablement reconfigurer les frontières organisationnelles. Ce travail de configuration fait émerger des espaces de liberté qui offrent des conditions d'interaction plus favorables au travail sur les pratiques ou au travail sur les frontières. Cela

nous a conduit à ajouter une quatrième dimension dans le cadre d'analyse de Zietsma et Lawrence, celle du travail de configuration. Les modifications apportées au mouvement dans le modèle de Zietsma et Lawrence peuvent être résumées comme suit :

- élargissement de la typologie du travail sur les frontières ;
- intégration de quatre nouvelles dimensions, les managers de proximité, le sensegiving, les interactions et le travail de configuration.

Ce nouveau cadre d'analyse permet d'appréhender le changement à travers les effets des frontières (sociomatérialité) sur le travail d'influence des managers de proximité. Il a vocation à être utilisé dans d'autres contextes empiriques pour éclairer l'action.

## **2.2 Vers une écologie des espaces**

Le travail de configuration est central pour appréhender le travail d'influence des managers de proximité. Il fait émerger des espaces de liberté au sein desquels ils peuvent interagir différemment autour du travail quotidien et de ses éventuelles tensions ou contradictions. Ces espaces de liberté ne peuvent toutefois être considérés indépendamment des espaces « front stage », en l'occurrence ici, les opérations de martelage, les réunions d'UT et les réunions du CODIR. Les managers de proximité s'appuient sur les espaces de liberté pour informer et influencer les espaces « front stage » dans lesquels s'exercent les pratiques de martelage (martelage) ou se définissent les frontières des pratiques de martelage (réunions d'UT ; réunions du CODIR). Ces espaces « front stage » représentent en quelque sorte le lieu de formalisation des résultats des interactions tenues à distance dans les espaces de liberté. La distance (Weinfurtner & Seild, 2019) qui sépare ces différents types d'espace est nécessaire pour travailler sur les pratiques ou les frontières qui les délimitent. C'est dans leur articulation que les managers de proximité parviennent à créer le mouvement.

Ces résultats rejoignent en ce sens les conclusions de Comeau-Vallée et al. (2019). Ils soulignent d'abord l'importance du travail de configuration pour faciliter la collaboration et favoriser le changement. Ils contribuent ensuite à enrichir le concept d'écologie des espaces. L'écologie des espaces désigne "the interactions between different spaces and the way in which the actors alternate in their use of each and make the innovation process explicit" (Comeau-Vallée *et al.*, 2019, p.IV). La majorité des travaux ont exploré différents types d'espaces sans examiner la façon dont ils co-évoluent, s'interfèrent et agissent les uns sur les autres (Bucher & Langley, 2016 ; Langley *et al.*, 2019). Nos résultats montrent que les espaces « front stage » et les espaces de liberté sont assemblés et s'influencent réciproquement pour réaliser le changement.

### **2.3 De nouvelles perspectives pour les ressources et la temporalité du sensemaking**

Cette présente étude invite enfin à discuter deux aspects de la théorie du sensemaking, celui des ressources et celui de la temporalité. Concernant les ressources, Weick (1995) identifie six types de vocabulaires ou cadres cognitifs qui sont mis en relation avec les indices de la situation présente : les idéologies ; les prémisses ; les paradigmes ; les théories de l'action ; les traditions ; les histoires. Ces six vocabulaires présentent l'inconvénient d'être particulièrement larges et difficilement actionnables. Pour reprendre les propos de Giroux, ce sont davantage des stimulants pour la pensée que des guides pour la recherche (Giroux, 2006). Le concept de frontières peut représenter une solution alternative. Il donne la possibilité d'aborder concrètement ces six vocabulaires à travers deux types de frontières, celui des frontières symboliques et celui des frontières physiques.

Les frontières symboliques d'abord définies sommairement comme des distinctions conceptuelles, des idées reçues, des opinions et des croyances peuvent inclure les idéologies (croyances, valeurs), les théories de l'action construites notamment avec l'expérience (croyances quant aux actions appropriées à entreprendre), les traditions (images, croyances) et les histoires (présentation symbolique d'une séquence d'évènements). Les frontières physiques ensuite caractérisées par des éléments matériels tangibles et des règles formelles peuvent correspondre aux prémisses (mode de contrôle déployé par l'organisation), aux paradigmes (modes opératoires standardisées, système convenu de pouvoir et d'autorité), aux théories de l'action construites par l'organisation (les guides de sylviculture par exemple) et aux traditions (objets). Ce concept de frontières permet en outre d'enrichir la vision du contenu du sensemaking avec deux types de frontières dont les caractéristiques ne sont pas représentées dans les six vocabulaires, celui des frontières sociales (liens sociaux, formes objectivées de différences sociales) et celui des frontières temporelles (durée et récurrence).

S'agissant de la temporalité, les données recueillies auprès des techniciens forestiers dans la phase de mise en œuvre des consignes de martelage ont mis en évidence les effets des frontières relatives à l'adage « prévoir loin et décider sur le moment » (Schutz, 1990, p.24). Avant de procéder à un choix, les marteleurs se projettent dans l'avenir en élaborant des hypothèses sur l'évolution de l'arbre et sur les effets de son prélèvement à l'égard de la dynamique du peuplement. Le sensemaking n'est donc pas seulement une reconstruction de l'action passée dans un contexte situationnel présent (Weick, 1995). Il est également orienté vers l'avenir. L'aspect prospectif du sensemaking était déjà présent dans les travaux de Gioia et al. (1994) qui le définissent comme « the conscious and intentional consideration of the probable future impact of certain actions, and especially nonactions, on the meaning construction processes of themselves and others » (p.378). Les auteurs s'en sont cependant éloignés, considérant à l'instar de Weick que « people envision a desired or expected future event and

then act as if that event has already transpired, thus enabling a 'retrospective' interpretation of the imagined event » (Gioia *et al.*, 2002, p.623 cités par Maitlis & Christianson, 2014, p.96). L'accent porté sur l'aspect rétrospectif du sensemaking tend cependant à occulter la dynamique d'imbrication du passé, du présent et du futur (Kaplan & Orlikowski, 2013 cités par Maitlis & Christianson, 2014). Dans notre cas, les résultats des actions passées, les enjeux et les contraintes du présent ainsi que les projections sur l'avenir s'entremêlent pour donner du sens et agir. L'orientation temporelle du sensemaking mérite donc d'être développée pour mieux rendre compte de cette imbrication dans la construction collective de sens.

### **Section 3. Contributions managériales**

Les résultats de cette étude permettent de formuler deux principales recommandations managériales à destination des managers de proximité et des responsables d'agence : accroître les possibilités d'influence des managers de proximité dans les espaces « front stage » ; travailler sur les frontières des pratiques susceptibles d'influer négativement sur la mobilisation supplémentaire du bois. Ces recommandations se déclinent en diverses mesures concrètes présentées dans les sous-sections suivantes.

#### ***3.1 Accroître les possibilités d'influence des managers de proximité dans les espaces « front stage »***

Les managers de proximité jouent un rôle prépondérant dans le processus stratégique à l'ONF. Ils influencent le sensemaking et la construction de sens des pratiques de martelage qui ont des conséquences sur les résultats de la stratégie de mobilisation accrue du bois. Ce travail d'influence est cependant fortement contraint par les frontières qui délimitent les pratiques de martelage, les réunions d'UT et les réunions du CODIR. Les espaces de liberté constituent une ressource essentielle pour contourner ces effets contraignants. Il apparaît donc nécessaire d'entretenir et de valoriser cette ressource qui représente un vrai levier du changement. Parallèlement et de façon complémentaire, nous préconisons d'accroître les possibilités d'influence des managers de proximité dans les espaces « front stage ». Cette recommandation permettrait de faciliter leur travail d'adaptation mais également de favoriser l'émergence d'idées nouvelles et d'opportunités innovantes. A cette fin, il conviendrait d'envisager les mesures suivantes :

- a. Travailler sur les frontières qui contraignent les interactions dans les espaces « front stage » ;
- b. Redynamiser les échanges sur le travail en ouvrant des espaces de discussion.

### 3.1.1 Travailler sur les frontières qui contraignent les interactions dans les espaces « front stage »

Les interactions sont fondamentales pour permettre aux managers de proximité de travailler sur les pratiques de martelage (ou les frontières qui les délimitent) et faire ainsi face aux tensions et aux contradictions que peut générer la stratégie de mobilisation accrue du bois. Elles sont cependant freinées par les frontières qui structurent les pratiques de martelage, les réunions d'UT et les réunions du CODIR. Ces frontières qui contraignent les interactions doivent être travaillées pour accroître les possibilités d'influence des managers de proximité.

Au niveau des pratiques de martelage d'abord, trois types de frontières ont été identifiés comme limitant les interactions :

- Les frontières symboliques relatives au niveau d'expérience ;
- Les frontières sociales se rapportant à l'identité professionnelle (compétence technique), à l'autorité de coordination du chef de triage et aux liens de confiance qui unissent les marqueteurs entre eux dans les actes de désignation ;
- Les frontières physiques avec l'utilisation du TDS.

Ces frontières constituent paradoxalement autant de ressources qui peuvent servir les interactions. Pour inverser leurs effets, nous invitons tout d'abord les managers de proximité à reconnaître leur importance symbolique et à les valoriser. Elles constituent des facteurs de différenciation qui sont essentiels pour le groupe et nécessaires à la motivation et à la performance au travail :

« The capacity to differentiate ones' group from others' in some valued and recognized way seems to be critically important. The incapacity to achieve some kind of positive distinction is likely to leave groups demoralized with potentially negative consequences for work performance. (Langley *et al.*, p.730).

Nous encourageons ensuite à favoriser les interactions sur la quantité mais aussi et surtout sur la qualité du marquage dans la phase de transmission des consignes, en fin de virée et en fin de martelage. Les espaces de liberté peuvent à cet égard être mobilisés pour préparer les techniciens forestiers à envisager de nouvelles façons de faire. L'objectif ne consiste pas à contrôler le respect des consignes, ni à corriger les éventuels écarts. Il vise avant tout à faire connaître et partager les choix de marquage de façon à permettre l'ajustement mutuel, l'appropriation collective du travail et l'apprentissage collectif. Dans ce cadre, les frontières qui contraignent les interactions deviennent des leviers pour initier et enrichir les échanges. Les managers de proximité peuvent plus précisément

s'appuyer sur les liens de confiance qui unissent les marqueteurs entre eux ainsi que le TDS pour initier et développer des interactions. La compétence technique des techniciens plus expérimentés constitue une réelle opportunité pour alimenter et enrichir la discussion. Le chef de triage ne perd pas pour autant son autorité. Bien au contraire. Si les interactions favorisent l'ajustement mutuel et l'appropriation collective du travail, elles répondent alors directement à ses intérêts et à ses attentes. Il est d'ailleurs invité à agir de concert avec le manager de proximité et à le suppléer en son absence.

Au niveau des réunions d'UT, les interactions sont contraintes par les managers de proximité qui s'accaparent le temps de parole pour diffuser des informations descendantes (frontières physiques) conformément à leur vision de l'action collective (frontières symboliques) tournée vers des projets structurants ou vers la réalisation de la feuille de route de l'UT. Ces informations ne sont cependant, pour la majorité d'entre elles, ni retenues ni intégrées par les techniciens forestiers. Face à ce constat, il apparaît nécessaire de limiter la quantité d'informations transmises pour favoriser leur appropriation mais aussi la participation. Des informations descendantes filtrées et synthétisées permettent aux techniciens forestiers de les traiter et éventuellement de réagir pour les discuter. C'est dans la discussion que les managers de proximité parviennent à réguler les éventuelles tensions et contradictions.

Les interactions sont également freinées à l'UT de Farmington par un faible niveau de cohésion sociale et fonctionnelle (frontières sociales) entre les techniciens forestiers d'une part, entre le manager de proximité et les techniciens forestiers plus expérimentés d'autre part. Dans ce contexte relationnel difficile, nous incitons le manager de proximité à favoriser les possibilités de communication. Cela implique, entre autres, de multiplier les occasions de rencontres (augmenter la fréquence des réunions d'UT et autres) et les moments de convivialité pour échanger, mieux se connaître et créer ou renouer des liens. Les espaces de liberté animés éventuellement par un médiateur peuvent constituer une ressource utile sinon nécessaire pour réguler les conflits interpersonnels et trouver des compromis.

Au niveau des réunions du CODIR, la priorité donnée à la diffusion d'informations descendantes (frontières physiques) visant la réalisation de la feuille de route de l'agence (frontières symboliques) contribue à défaire les contraintes temporelles relatives au temps de parole (frontières temporelles) et à limiter la participation des managers de proximité. A l'instar des réunions d'UT, nous proposons de réduire la quantité d'informations transmises pour permettre leur appropriation et favoriser la discussion nécessaire à la régulation des éventuelles tensions et contradictions. Dans le même temps, les limites du temps de parole doivent être plus strictement observées.



Les interactions sont également contraintes par le faible degré de cohésion fonctionnelle (frontières sociales) qui lient les RUT entre eux. Pour élargir la participation, il peut s'avérer nécessaire de réguler davantage les prises de parole tournées vers des problématiques spécifiques et de travailler à la construction d'un collectif de travail. Un collectif de travail se construit à travers des formes d'échange et de partage sur le travail qui permettent l'identification d'enjeux d'intérêt commun. Quant aux difficultés relationnelles entre le RUT de Farmington et la responsable du service travaux et développement, un espace de liberté animé par un médiateur à l'exemple du directeur d'agence peut être envisagé de façon à rétablir le dialogue indispensable au travail d'adaptation et de mise en œuvre du changement.

### *3.1.2 Redynamiser les échanges sur le travail en ouvrant des espaces de discussion*

La seconde mesure, liée à la première, consiste à redynamiser les échanges sur le travail. La priorité donnée à la diffusion d'informations descendantes dans les réunions d'UT et du CODIR conduit à délaissier les préoccupations des participants (techniciens forestiers ; RUT) tournées dans l'ensemble vers le travail quotidien. Les échanges sur le travail quotidien revêtent cependant une double importance. D'une part, ils offrent la possibilité de débattre sur les tensions ou les contradictions vécues par les acteurs et de construire des compromis qui serviront d'appui à l'action collective (Detchessahar, 2013). Ils favorisent en d'autres termes la mise en place de mesures adaptatives et l'émergence de solutions nouvelles. D'autre part, ils participent à la construction et au développement d'un collectif de travail (Detchessahar *et al.*, 2015). Le collectif de travail est un groupe d'acteurs qui fédèrent leurs potentialités et leurs efforts en vue d'atteindre des objectifs communs. Il joue un rôle essentiel dans le développement de l'activité individuelle en ce qu'il produit des solutions ou des construits d'action collective qui permettent de répondre aux exigences parfois contradictoires du travail. Ce collectif de travail est cependant morcelé dans l'UT de Farmington et inexistant à l'échelle des managers de proximité de l'agence territoriale.

Devant ces différents constats, nous préconisons d'ouvrir des espaces de discussion, c'est-à-dire, des lieux d'énonciation des difficultés et des contradictions du travail en vue de la construction d'arrangements, de compromis et de bricolages que supposent l'incomplétude de la prescription et la caractère instable de l'activité concrète (Detchessahar, 2013). Pour produire des résultats, un espace de discussion doit répondre aux caractéristiques suivantes : les acteurs échangent sur leurs pratiques professionnelles ; les échanges sont animés par leur responsable hiérarchique ; les échanges s'inscrivent dans le long terme et sont structurés, c'est-à-dire, les acteurs disposent des outils, des architectures ou des informations qui leur permettent d'analyser leur propre travail (Bellini *et al.*, 2018). Il doit par ailleurs fonctionner selon les principes du dialogue, de la collégialité dans la prise de

décision et de la subsidiarité dans l'exercice de l'autorité (Detchessahar *et al.*, 2015). La relation managériale s'appuie d'abord sur le dialogue pour permettre aux acteurs (techniciens forestiers ; RUT) de s'exprimer et d'échanger. Le responsable hiérarchique (RUT ; responsables d'agence) ne s'accapare pas le temps de parole pour expliquer et transmettre le sens d'une prescription. Il se charge principalement d'animer les échanges et de vérifier que le message retenu en fin de discussion soit compris et accepté par tous. Le processus de prise de décision repose ensuite sur le principe de collégialité. Les solutions développées aux problèmes soulevés sont adoptées collectivement. Le responsable hiérarchique veille à la circulation de la parole et à la construction d'un consensus. L'exercice de l'autorité se fonde enfin sur le principe de subsidiarité. Le supérieur hiérarchique n'intervient que pour pallier les insuffisances ou apporter du secours « aux troupes sur le champ de bataille » (Detchessahar *et al.*, 2015, p.84) conformément au postulat suivant :

« les personnes au contact du travail opérationnel ont des choses intéressantes à dire sur les besoins et les nécessités du travail et qu'une part de la légitimité du niveau hiérarchique supérieur vient de sa capacité à entendre ses besoins et à construire en conséquence des réponses et du soutien » (Detchessahar *et al.*, 2015, p.83-84)

L'implication des acteurs dans ces espaces de discussion ne va cependant pas de soi. Elle génère un certain nombre de coûts qu'il convient de repérer et d'anticiper. Detchessahar (2003) identifie quatre types de coûts : un coût cognitif ; un coût politique ; un coût de responsabilisation ; un coût social. Le coût cognitif résulte de la réalisation d'activités d'interprétation et d'analyse normalement dévolues à des échelons supérieurs en sus des activités quotidiennes. Le coût politique revient à se séparer d'une information détenue individuellement et éventuellement source de pouvoir. Le coût de responsabilisation est lié à la délégation d'autorité dans la conception et la mise en œuvre de règles et de solutions productives. Il s'accompagne d'une obligation de transparence sur la réalité du travail qui met fin à la « tranquillité » et « l'impunité ». Le coût social enfin consiste à assumer des fonctions de coordination (examen et critique des opinions émises par les membres du groupe) susceptibles de générer une certaine forme de violence (jugement et contrôle) dommageable pour la cohésion du groupe.

Pour finir, ces espaces de discussion ne peuvent être conçus indépendamment des espaces « front stage ». A l'instar des espaces de liberté, ils ont pour fonction d'informer et d'influencer les espaces dans lesquels s'exercent les pratiques de martelage (martelage) ou se définissent les frontières des pratiques de martelage (réunions d'UT ; réunions du CODIR).

### 3.2 Travailler sur les frontières des pratiques susceptibles d'influer négativement sur la mobilisation supplémentaire du bois

La caractérisation des effets des frontières sur les pratiques de martelage a permis d'identifier des frontières génératrices de singularités susceptibles d'influer négativement sur les résultats de la stratégie de mobilisation supplémentaire de bois (Tableau 73).

**Tableau 73. Les frontières des pratiques susceptibles d'influer négativement sur la mobilisation supplémentaire de bois**

Frontières		Effets sur les pratiques	Rôle du MP	
Frontières symboliques	Valeurs	Passion du métier	S'approprier le triage et singulariser les pratiques	Réguler
	Expérience Ressenti	Actions passées Sentiments subjectifs	Avoir ou ne pas avoir le bon sens de terrain	Veiller au respect des consignes et de l'aménagement forestier
	Préférences individuelles	Essences Intensité des prélèvements	Conserver certaines essences Définir l'intensité des prélèvements	
	Visions de la gestion forestière	Culture Formation Expérience	Conserver ou exploiter	Faire intervenir le référent ou l'animateur sylvicole Organiser des sorties techniques Solliciter le service formation
Frontières physiques	Aménagement forestier	Analyses et synthèses Objectifs principaux Programme d'actions	Suivre ou ne pas suivre l'aménagement forestier	Initier la démarche de révision Identifier des solutions temporaires Expliquer
	Guides de sylviculture	Caractéristiques des essences Itinéraires sylvicoles	Suivre ou ne pas suivre les guides	Faire intervenir le référent ou animateur sylvicole Organiser des sorties techniques Solliciter le service formation
	Consignes de martelage	Essences ; Modalités de désignation ; Type de coupe ; Intensité du prélèvement ; Autres	Exprimer une sensibilité	Favoriser les interactions Recourir au martéloscope
	Directives	Diamètre d'exploitabilité	Désigner ou ne pas désigner un arbre en phase de croissance	Expliquer l'intérêt du diamètre d'exploitabilité Proposer des itinéraires sylvicoles alternatifs
Frontières temporelles	Sommier de la forêt	Origine Plantation Travaux & Coupes Evènements	Avoir un sommier complet ou ne pas avoir de sommier à jour ou disponible	Expliquer l'intérêt d'un sommier papier Requérir la reconstitution d'un sommier papier
	Prévoir loin et décider sur le moment	Faire le bon choix	Appliquer des solutions non adaptées aux exigences sylvicoles	Faire intervenir le référent ou animateur sylvicole Organiser des sorties techniques Solliciter le service formation

Compte tenu de leurs effets potentiellement négatifs, les managers de proximité sont encouragés à les travailler de façon à créer les conditions nécessaires au changement de pratiques. Cela suppose au préalable une prise de conscience des frontières qui structurent les pratiques. Le travail d'influence doit ensuite comporter trois dimensions étroitement liées entre elles : 1) porter et incarner les valeurs morales et les principes d'action qui régulent les pratiques de martelage ; 2) parler et agir technique ; 3) expliquer et veiller au respect des règles d'assemblage formelles.

1) Les techniciens forestiers partagent des valeurs morales (sens du devoir envers les générations futures) et des principes d'action (gestion durable et multifonctionnalité) qui servent de repères pour guider l'action et la juger. Les nouvelles frontières que proposent les managers de proximité doivent être conçues et perçues en conformité avec ces valeurs et ces principes qui forment en quelque sorte la « charte éthique » du forestier. Cela implique de les discuter de façon à repérer et à réguler les éventuelles tensions qu'elles occasionnent.

2) Les techniciens forestiers sont des professionnels relativement autonomes qui s'appuient sur leur compétence technique pour produire du bois et des services standardisés. Cette compétence s'acquiert au cours du processus d'apprentissage et de socialisation professionnelle. Elle est le langage commun dans lequel ils s'identifient et se reconnaissent. Pour travailler sur les frontières des pratiques, il apparaît nécessaire d'intervenir dans ce processus en adoptant le même langage. Cela implique de « savoir parler » technique mais aussi de « savoir montrer ». La démonstration de réalisations concrètes apporte des éléments tangibles qui permettent de faire comprendre et accepter un message. Les managers de proximité peuvent solliciter des relais pour les accompagner « techniquement » à l'exemple du référent sylvicole de l'UT ou de l'animateur sylvicole de l'agence. Ils peuvent également recourir à différents dispositifs à l'exemple des sorties techniques, du martéloscope et du service formation de l'ONF.

Les sorties techniques organisées à l'échelle de l'UT ou de l'agence territoriale peuvent revêtir différentes formes. Elles peuvent consister à visiter des parcelles sur lesquelles des procédés ou des techniques ont été expérimenté(e)s en réponse à des problématiques locales et spécifiques. La sortie technique de l'UT de Palomito peut être citée à titre d'exemple. Les techniciens forestiers sont venus constater la présence de semis de chênes viables après des travaux de broyage sur une parcelle en difficulté de régénération. L'objectif consistait à échanger sur l'intérêt d'une méthode de travaux (broyage) en termes d'efficacité et de coûts. Les journées « Parlons chantier » organisées par le service travaux et développement sont un autre exemple. Les techniciens forestiers ont visité des parcelles pour discuter des avantages et des inconvénients des travaux réalisés par les entrepreneurs privés ou

les ouvriers forestiers. Un autre type de sortie peut consister à visiter les parcelles sur lesquelles ont été expérimentées des mesures d'adaptation tournées vers une gestion plus active des peuplements. Tous ces exemples non exhaustifs peuvent être développés et élargis à d'autres problématiques en fonction des frontières à travailler.

Le martéloscope est un dispositif pédagogique consistant à réaliser un martelage fictif pour sensibiliser les participants à la diversité des pratiques. Il présente un double intérêt. D'une part, il permet aux techniciens forestiers de mieux prendre conscience du rôle de la sensibilité dans le marquage des arbres. D'autre part, il offre la possibilité d'intercalibrer, c'est-à-dire, d'harmoniser les façons de faire par la comparaison et la compréhension des différences dans le marquage. Cela évite ainsi de réduire le martelage à un simple agrégat d'individualités autonomes qui s'alignent ou se détachent des consignes selon le profil des marteleurs (notes de terrain, Eustache, le 24 octobre 2017).

Les managers de proximité peuvent enfin s'appuyer sur le service formation de l'ONF pour organiser des sessions techniques conjuguant présentation « théorique » et démonstration empirique.

Ces différents dispositifs et relais centrés sur la technique « appliquée » constituent autant de ressources que les managers de proximité peuvent mobiliser pour créer les conditions nécessaires au changement de pratiques.

3) Les frontières des pratiques de martelage ne peuvent enfin être travaillées indépendamment des règles d'assemblage formelles comprises dans l'aménagement forestier, les guides de sylviculture, les directives réglementaires et les consignes de martelage. Ces règles appréhendées diversement selon le « profil » des techniciens forestiers méritent d'être davantage discutées de façon à identifier et réguler les éventuelles tensions et contradictions qu'elles sous-tendent.

## **Section 4. Limites et perspectives**

Bien que cette étude apporte un éclairage utile pour expliquer les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques, elle comporte un certain nombre de limites décrites dans les sous-sections suivantes. Ces limites constituent autant de perspectives pour des recherches futures.

### ***4.1 La question de la matérialité du corps***

La première limite est liée à la prise en compte du corps dans les pratiques de martelage. Les sentiments subjectifs suscités par la matérialité écologique ont été identifiés comme une dimension

matérielle signifiante qui incline à penser et à agir d'une certaine façon. Cette matérialité du corps n'a cependant été traitée que superficiellement à travers les frontières symboliques (ressenti). Cela suggère trois remarques. D'abord, il convient de ne pas sous-estimer l'importance de ce ressenti qui apporte des repères déterminants pour concevoir des solutions et agir. La matérialité du corps ne peut ensuite se réduire à des sentiments subjectifs liés à la matérialité écologique. Les propos de Red Neck invitent également à considérer la « météo émotionnelle » et « l'humeur du jour » :

*« C'est quelque chose de subjectif, le martelage. On annonce à toute une équipe des consignes et chacun les reçoit avec une vision, avec un filtre de communication. Chacun reçoit avec sa sensibilité générale, et puis aussi avec l'humeur du jour. Il y a des jours où...(...) Il y a l'humeur du jour, moi le premier. Quand il y a des périodes difficiles, je suis peut-être moins ouvert à modifier mes pratiques de martelage sur une consigne particulière qu'à d'autres périodes où je suis plus ouvert, où je peux être plus détaché de certains problèmes. Il y a deux choses. Il y a la sensibilité personnelle, et puis, après, il y a la météo émotionnelle de chacun des individus, qui est très variable dans la semaine et dans les périodes de l'année » (Entretien Red Neck, le 19 décembre 2018)*

L'émotion et l'humeur sont si étroitement liés qu'ils sont généralement confondus. L'émotion désigne un sentiment intense provoqué et dirigé vers un événement ou une interaction avec autrui. L'humeur est quant à elle un sentiment généralement moins intense et dénué de tout stimulus contextuel (Robbins & Judge, 2011). La troisième remarque enfin consiste à préciser que le ressenti corporel a été classé dans les frontières symboliques par défaut. Ce type de frontières n'apparaît cependant pas approprié pour caractériser cette forme de matérialité. Pour sortir de cette impasse, nous suggérons de créer un autre type de frontières, celui des frontières sensorielles qui intègrent à la fois le ressenti, l'émotion et l'humeur. Ce nouveau type de frontières qui compléterait la typologie déjà existante favoriserait la prise en compte du corps dans les processus organisationnels.

#### **4.2 L'articulation entre les niveaux micro et macro**

Cette étude a ensuite cherché à expliquer comment les managers de proximité fabriquent la stratégie en influençant le sens de pratiques sociales qui ont des conséquences sur les résultats de l'organisation. Les résultats montrent qu'ils parviennent à créer des changements à l'échelle locale en utilisant des espaces reconfigurés pour influencer les pratiques ou les frontières qui les délimitent. Ils n'indiquent cependant pas comment ces changements se diffusent et font éventuellement évoluer la stratégie à plus grande échelle. Les solutions développées par les techniciens forestiers de l'UT de Palomito et relayées par le RUT pour harmoniser les tarifs des programmes de travaux peuvent être citées comme exemple. Selon le technicien forestier porteur du projet, cette initiative locale lancée en 2017 sera éventuellement suivie d'effets en 2019, si elle n'est pas perdue noyée dans les niveaux

hiérarchiques supérieurs. Cet exemple pose plusieurs questions relatives à l'articulation entre les différents niveaux organisationnels : quelle innovation se diffuse ? Pourquoi et comment ? A quel rythme ? Comment est-elle adoptée et appropriée ? Ces questions sont essentielles pour appréhender l'agilité de l'organisation, c'est-à-dire, sa capacité à se reconfigurer pour s'adapter à l'environnement et à croître en saisissant les opportunités d'innovation. Pour y répondre, une analyse multisites et multiniveaux sur une période de temps plus longue peut être envisagée (Langley *et al.*, 2019).

#### **4.3 L'intentionnalité et la réflexivité des managers de proximité**

L'exploration du rôle des managers de proximité dans le processus stratégique soulève une autre question relative à l'intentionnalité et à la réflexivité. Nos résultats, à l'instar de la majorité des travaux, laissent suggérer que les activités de sensegiving et le travail sur les frontières sont des processus intentionnels qui découlent d'une analyse consciente et réflexive. Tel n'est pas tout à fait le cas. Le degré d'intentionnalité et de réflexivité varie considérablement selon les RUT. Celui de MacClure paraît plutôt élevé. Il utilise sciemment les interactions lors de la pause-café dans les locaux de l'UT pour préparer les réunions d'UT qui interviennent sur les frontières des pratiques de martelage. Il mentionne par ailleurs clairement des activités de lobbying auprès des responsables d'agence pour « faire entendre » les « particularités » de l'UT et « faire passer » ses « envies » (Entretien MacClure, le 9 janvier 2019).

Le degré d'intentionnalité et de réflexivité de Red Neck paraît en revanche plus faible. Le travail de configuration (appels téléphoniques ; temps de pause du martelage) qui permet au RUT d'interagir différemment avec les techniciens forestiers semblent être une entreprise ordinaire qui ne vise d'autres fins que celles de gérer et d'accompagner les activités quotidiennes de l'UT. Pour reprendre les propos de Langley *et al.* (2019), il s'agit plutôt d'une « thoroughly mundane performance, carried out in the background and pre-reflexively without being foregrounded and thematized in terms of long-term calculation » (p.727). Il en est de même au niveau des responsables d'agence. Red Neck affairé par la gestion de deux triages laissés vacants privilégie les appels téléphoniques pour obtenir des « réponses » et permettre à l'UT de « continuer à avancer » (Entretien Red Neck, le 19 décembre 2018). Si Red Neck paraît davantage préoccupé par la gestion des activités routinières, il n'est pas pour autant dépourvu « d'intentionnalité stratégique » : « Agency and reflexivity are ubiquitous in boundary work although they assume different forms and are played out differently » (Langley *et al.*, 2019, p.727). Il semble seulement avoir moins conscience de son rôle de praticien du sens stratégique. Cette question de l'intentionnalité et de la réflexivité du praticien mérite d'être davantage explorée, compte tenu notamment des implications managériales qu'elle comporte.

#### **4.4 Les limites méthodologiques**

Cette étude présente enfin quelques limites méthodologiques. Le choix d'abord de privilégier une agence décrite positivement par les enquêtés de la phase exploratoire peut constituer un premier biais. Deux raisons ont motivé ce choix. D'une part, la sélection d'un « milieu » qui apparaît a priori favorable à l'expression du phénomène de sensegiving permet de mieux le comprendre voire même de l'expérimenter et de l'exprimer tel qu'il s'exprime. D'autre part, elle offre la possibilité d'élargir le regard et d'augmenter le potentiel de découverte. Cela nous a conduits à considérer les effets des frontières sur le travail d'influence des managers de proximité.

Le choix des cas sur la base du volontariat peut représenter un deuxième biais. Les réorganisations successives que connaît l'ONF depuis tout au moins 2002 ont entraîné de fortes tensions et une perte de confiance parmi le personnel. L'enquête perçue par certains comme un énième audit devait reposer sur une relation d'ouverture et de confiance, au risque d'être contre-productive. Le volontariat s'est présenté comme la solution la plus adaptée permettant d'accéder librement aux actions, aux pratiques et aux discours des acteurs. Le nombre de cas investigués enfin apparaît limité et ne peut prétendre à aucune représentativité. Les frontières temporelles qui délimitent une recherche doctorale contraignent cependant à faire des choix « réalistes ». Ces différents biais ont toutefois permis d'avancer des explications probantes qui méritent d'être examinées et vérifiées à l'échelle de plusieurs agences et UT.



<b>Introduction générale</b>
------------------------------

<b>Première partie : L'Office National des Forêts au cœur des enjeux de la croissance verte</b>
---

Chapitre 1 - L'Office National des Forêts : contexte et enjeux
--

Chapitre 2 - Le centre opérationnel comme partie clé du changement
--

<b>Deuxième partie : Un cadre conceptuel pour sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique</b>
---

Chapitre 3 - Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique
---

Chapitre 4 - Sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique
--

<b>Troisième partie : Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage : méthodologie et résultats</b>
---

Chapitre 5 - L'étude de cas comme approche méthodologique
---

Chapitre 6 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage
--

Chapitre 7 - Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale et de l'Agence Territoriale
---

Chapitre 8 - Interprétation et mise en perspective des résultats
--

<b>Conclusion générale</b>
----------------------------

## Conclusion générale

Pour accompagner l'essor d'une filière porteuse d'avenir et améliorer sa situation financière, l'ONF s'est doté d'une nouvelle feuille de route pour la période 2016-2020 axée prioritairement sur une mobilisation supplémentaire de bois. Cet axe stratégique tourné vers une logique de production se heurte toutefois à une vision patrimoniale de la gestion forestière héritée d'une administration pluricentenaire, les Eaux et Forêts. Le poids des traditions peut expliquer une intensité de prélèvements qui reste en deçà de la productivité estimée des écosystèmes et des objectifs fixés dans les feuilles de route. Ce constat nous a conduits à examiner la capacité de l'ONF à s'adapter pour répondre aux demandes d'un environnement changeant.

Dans une approche pratique de la stratégie, les pratiques de martelage peuvent constituer un point d'entrée possible pour expliquer et comprendre comment la stratégie de mobilisation du bois à l'ONF se forme et se concrétise sur le terrain. Le martelage est une opération qui consiste à désigner à coups de marteau ou traces de peinture les arbres qui seront coupés par les ouvriers bûcherons. Cet acte proprement technique conditionne les volumes de bois mis sur le marché. Il est réalisé par des professionnels dûment formés et socialisés qui disposent d'une grande latitude dans le contrôle de leur propre travail. Ces professionnels sont placés sous la responsabilité des managers de proximité qui sont considérés comme des acteurs clés du changement. En s'appuyant sur la théorie du sensemaking, nous montrons comment ils cherchent à influencer la construction de sens des pratiques de martelage. Ce travail d'influence nécessite des interactions. C'est dans les interactions que les managers de proximité parviennent à accorder les interprétations et à coordonner les comportements vers une mobilisation supplémentaire de bois.

Les travaux qui ont exploré le rôle des managers de proximité dans une approche par le sensegiving ont mis en évidence l'importance des activités discursives pour faire émerger un sens commun de l'action. Le travail d'influence des pratiques de martelage ne peut toutefois se réduire à des actes de langage ou des formes de discours. Les pratiques de martelage sont ontologiquement liées à des espaces forestiers constitués « d'objets naturels » qui réveillent une multitude de sentiments subjectifs. Cette matérialité des espaces, des objets et des corps ne fait pas seulement qu'exister, elle dit ou fait des choses. Elle représente autant de signes qui contraignent ce que peut dire ou faire les managers de proximité. Peu de travaux ont exploré le rôle de la matérialité dans le travail d'influence des managers de proximité. Cette question est pourtant essentielle pour déterminer les conditions du

sensegiving, c'est-à-dire, où, quand et pourquoi. La présente étude s'est proposée d'apporter des éléments théoriques et empiriques pour enrichir cette réflexion.

S'intéresser à la matérialité implique au préalable de la définir. Elle a été caractérisée à travers le concept de frontières issu de la littérature sur les espaces. Les frontières sont constituées d'éléments physiques, sociaux, symboliques et temporels qui ont pour fonction de structurer et de contraindre les pratiques. Ces éléments recouvrent différents aspects de la réalité sociale mais également matérielle avec les « objets naturels », les objets fabriqués voire les corps. Une approche par les frontières permet ainsi de se distinguer de la majorité des travaux qui se sont focalisés sur une dimension de la matérialité (espaces ou objets ou corps).

Ces frontières qui structurent les pratiques ne sont pas figées mais évoluent dans le quotidien des actions et des interactions. Ce mouvement peut être impulsé par les managers de proximité et appréhendé à travers un concept associé aux frontières, celui de travail sur les frontières. Le travail d'influence consiste alors à travailler sur les frontières de façon à créer les conditions nécessaires au changement de pratiques. Nous supposons toutefois que les interactions nécessaires au travail d'influence sont conditionnées par les frontières qui structurent les pratiques. Si les frontières ont des effets contraignants sur les pratiques, alors leurs effets sur les interactions peuvent être considérés comme équivalents, c'est-à-dire, les frontières freinent les interactions ; les frontières favorisent les interactions. Dans ce cas, le travail d'influence des managers de proximité est fonction des frontières qui régulent les interactions. Cela conduit à examiner le changement à l'ONF à travers deux questions: quels sont les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage ? Comment les managers de proximité travaillent sur les frontières pour influencer les pratiques ?

Pour y répondre, une étude de cas ethnographique conjuguant observations de première main et entretiens semi-directifs a été réalisée dans le périmètre géographique de la région du Grand Est. Le processus de collecte et d'analyse des données s'est décomposé en deux phases distinctes : une enquête exploratoire; une enquête principale. La phase exploratoire a notamment permis d'identifier trois contextes d'interaction susceptibles d'être utilisés par les managers de proximité pour influencer les pratiques de martelage: les opérations mêmes de martelage, les réunions d'UT, les réunions du comité de direction de l'agence territoriale. Les données recueillies dans la phase principale montrent cependant que les frontières qui structurent ces trois contextes contraignent fortement les interactions nécessaires au travail d'influence. Ces effets frontières expliquent le travail de configuration réalisé par les managers de proximité pour impulser le mouvement. Ce travail de

configuration fait émerger des espaces de liberté qui offrent des conditions d'interaction plus favorables pour influencer les pratiques vers une mobilisation supplémentaire de bois.

Trois principales contributions théoriques découlent de cette étude. D'abord, la prise en compte de la (socio)matérialité dans le travail d'influence des managers de proximité permet d'éclairer les conditions du sensegiving, ce que réclamaient déjà depuis longtemps Maitlis et Lawrence (2007). Cela nous a conduits à développer un cadre d'analyse intégré qui peut être utilisé dans d'autres contextes empiriques pour expliquer et comprendre le changement. Les résultats obtenus permettent ensuite d'enrichir le concept d'écologie des espaces. Le travail de configuration réalisé par les managers de proximité vise avant tout à informer et à influencer les espaces « front stage » dans lesquels s'exercent les pratiques ou se définissent les frontières. C'est dans l'articulation entre ces différents types d'espaces qu'ils parviennent à impulser le mouvement. Cette étude invite enfin à discuter deux aspects de la théorie du sensemaking, celui des ressources et celui de la temporalité. S'agissant des ressources, les six vocabulaires proposés par Weick pour caractériser le contenu du sensemaking apparaît particulièrement larges et difficilement actionnables. Le concept de frontières peut représenter une alternative à la fois plus concrète et plus étendue. Concernant la temporalité, le rôle prépondérant de la vision prospective dans le marquage des arbres invite à reconsidérer l'orientation temporelle du sensemaking pour une meilleure prise en compte de l'imbrication du passé, du présent et du futur.

Les résultats de cette étude permettent par ailleurs de formuler deux principales recommandations à destination des managers de proximité et des responsables d'agence. La première préconise d'accroître les possibilités d'influence des managers de proximité dans les espaces « front stage ». Elle se décline en deux mesures actionnables : travailler sur les frontières qui contraignent les interactions ; redynamiser les échanges sur le travail en ouvrant des espaces de discussion. La seconde recommandation consiste à travailler sur les frontières des pratiques susceptibles d'influer négativement sur la mobilisation supplémentaire du bois. Cela implique notamment de « savoir parler » technique mais aussi de « savoir montrer ».

Cette étude ouvre enfin plusieurs perspectives de recherche. S'agissant des frontières, les résultats obtenus invitent à créer un nouveau type de frontières, celui des frontières sensorielles, afin de permettre une meilleure prise en compte du ressenti, de l'émotion et de l'humeur dans les processus organisationnels. Concernant plus précisément l'ONF, différents axes de travail se dessinent. D'abord, l'articulation entre les niveaux micro et macro mérite d'être explorée pour appréhender comment et pourquoi une innovation se diffuse. Cette question est essentielle pour déterminer la capacité de l'Office à saisir les opportunités émergentes et à s'adapter. L'exploration du rôle des managers de

proximité dans le processus stratégique conduit ensuite à interroger le degré d'intentionnalité et de réflexivité. Cette intentionnalité réflexive peut notamment contribuer à accroître les possibilités d'adaptation et mise en œuvre du changement. Enfin, cette étude peut être élargie selon deux directions. D'une part, en investiguant un nombre plus important de cas de façon à enrichir les résultats. D'autre part, en intégrant dans l'analyse les activités discursives des managers de proximité.



# Bibliographie

## Articles & Ouvrages

- Allard-Poesi, F. (2006). La stratégie comme pratique(s) : Ce que faire de la stratégie veut dire. In D. Golsorkhi (Ed.), *Les figures de la fabrique de la stratégie* (pp. 19–39). Vuibert. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01495049>
- Allard-Poesi, F. (2003). Sens collectif et construction collective du sens. In B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action, Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation* (pp. 91–114). Vuibert. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01495076>
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 48–76). Dunod. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01123768>
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). 1 Constitutional Amendments: “Materializing” Organizational Communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1–64.
- Autissier, D., & Bensebaa, F. (2006). *Les défis du sensemaking en entreprise: Karl E. Weick et les sciences de gestion*. Economica.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*. Paris: Dunod.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), 372–391.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? Un débat revisité. *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 13–27.
- Babin, J. (2017). *Mise en place de trames théoriques d'îlots de sénescence grâce à une méthode d'aide au choix multicritère et multiacteur : rapport de stage*. Coursus ingénieur niveau M2 dominante gestion forestière. Agroparistech Nancy, Nancy.
- Bach, S., Kessler, I., & Heron, P. (2012). Nursing a Grievance? The Role of Healthcare Assistants in a Modernized National Health Service. *Gender, Work and Organization*, 19(2), 205–224. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00502.x>
- Bakke, J., & Bean, C. (2006). The Materiality of Sensemaking. *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, 5(3/4), 51–69.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69–83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior Managers' Sensemaking and Responses to Strategic Change. *Organization Science*, 26(4), 941–1261. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>

- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175–201. <https://doi.org/10.1111/joms.12059>
- Balogun, J., Sigismund Huff, A., & Johnson, P. (2003). Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197–224.
- Barthod, C. (2014). Les forestiers au risque de l’anthropocène. *Revue Forestière Française*, 65(4), 359–374.
- Bartholi, A., & Blatrix, C. (2009). *Management dans les organisations publiques*. Paris: Dunod.
- Bellini, S., Drevet, B., Amaury, G., & Oiry, E. (2018). Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique? *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 107(1), 3–22. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2018-1-page-3.htm>
- Bouleau, G., Deuffic, P., Sergent, A., Paillet, Y., & Gosselin, F. (2016). Entre logique de production et de préservation : l’évolution de l’information environnementale dans les domaines de l’eau et de la forêt. *Vertigo - La Revue Électronique En Sciences de l’environnement*, 16(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/vertigo.17592>
- Boutefeu, B. (2008). La réforme de l’Office national des Forêts : quelles conséquences pour les forestiers publics et leur système de valeurs? *Revue Forestière Française*, 6, 691–709. <https://doi.org/https://doi.org/10.4267/2042/28368>
- Boutefeu, B. (2005). L’aménagement forestier en France : à la recherche d’une gestion durable à travers l’histoire. *Vertigo - La Revue Électronique En Sciences de l’environnement*, 6(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/vertigo.4446>
- Boutefeu, B. (2005). L’aménagement forestier en France : à la recherche d’une gestion durable à travers l’histoire. *Vertigo*, 6(2), pp.12. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00174852>
- Boutefeu, B. (2007). *La forêt comme un théâtre ou les conditions d’une mise en scène réussie*. Ecole normale supérieure Lettres et Sciences Humaines - ENS-LSH Lyon. Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00174838>
- Boutefeu, B., & Arnould, P. (2006). Le métier de forestier : entre rationalité et sensibilité. *Revue Forestière Française*, 1, 61–72. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00174847>
- Bradet, J. (2006). Enact the enactment : une lecture subjective des travaux de Karl E. Weick. In D. Autissier & F. Bensebaa (Eds.), *Les défis du sensemaking en entreprise* (pp. 76–95). Paris: Economica.
- Bucher, S., & Langley, A. (2016). The interplay of reflective and experimental spaces in interrupting and reorienting routine dynamics. *Organization Science*, 27(3), 594–613. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1041>
- Buton, F., Fontayne, P., & Heuzé, J.-P. (2006). La cohésion des groupes sportifs : évolutions conceptuelles, mesures et relations avec la performance. *Movement & Sport Sciences*, 59(3), 9–45. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/sm.059.0009>



- Campenhoudt, L. Van, Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5e édition). Paris: Dunod.
- Cefaï, D. (2003). *L'enquête de terrain*. Paris: La Découverte.
- Chanal, V. (2008). La stratégie en pratiques. In E. S. Humaines (Ed.), *Géraldine Schmidt. Management, fondements et renouvellements* (pp. 42–50).
- Chreim, S., Langley, A., Comeau-Vallée, M., Huq, J.-L., & Reay, T. (2013). Leadership as boundary work in healthcare teams. *Leadership, 9*(2), 201–228.
- Cohen, E. (1997). Epistémologie de la gestion. In Y. Simon & P. Joffre (Eds.), *Encyclopédie de la gestion* (pp. 1058–1078). Economica.
- Colin, T., Grasser, B., & Oiry, E. (2013). Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique: Le cas d'une entreprise de gestion du logement. *Revue Française de Gestion, 233*(4), 55–71. <https://doi.org/10.3166/RFG.233.55-71>
- Comeau-Vallée, M., Oiry, E., & Gilbert, F. (2019). Configuring Spaces for Constructive Debates. *Journal of Innovation Economics & Management, n°30*(3), 191. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0048>
- Cooren, F. (2020). Beyond Entanglement: (Socio-) Materiality and Organization Studies. *Organization Theory, 1*, 1–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2631787720954444>
- Cooren, F., & Martine, T. (2016). Matérialité, communication et organisation : La vidéo-filature d'une idée. *Revue Française Des Sciences de l'information et de La Communication*. <https://doi.org/10.4000/rfsic.2065>
- Cordelier, B., & Marie-Montagnac, H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication & Organisation, 33*(1), 8–16.
- Cornelissen, J., & Schildt, H. (2015). Sensemaking in strategy as practice: a phenomenon or a perspective? In *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 345–364).
- Crétois, P. (2017). L'intérêt général au crible de l'intérêt commun. *Astérior [En Ligne], 17*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/asterion.3031>
- Cuvelier, L., & Caroly, S. (2009). Appropriation d'une stratégie opératoire : un enjeu du collectif de travail. *Activités [En Ligne], 6*(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/activites.2249>
- Da Cunha, J. V., & Orlikowski, W. J. (2008). Performing catharsis: The use of online discussion forums in organizational change. *Information and Organization, 18*(2), 132–156.
- Delaballe, C. (2016). *L'Office national des forêts ou le sentiment d'entreprendre : carnets 1964-1974*. impr. ONF.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations, 19*(1), 57–80. Retrieved from <https://www.cairn-int.info/revue-negociations-2013-1-page-57.htm>

- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue Française de Gestion*, 37(214), 89–105. <https://doi.org/10.3166/rfg.214.89-105>
- Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue Française de Gestion*, 1(142), 65–84. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.65-84>
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique ». *@Grh*, 16(3), 63–89. <https://doi.org/10.3917/grh.153.0063>
- Dhote, J.-F. (2015). Changement climatique et gestion durable des forêts. In *Le bois* (p. 422 p.). Actes Sud. Retrieved from <https://hal.inrae.fr/hal-02791800>
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & Avenir*, 21(1), 196–206.
- Dubourdieu, J. (1997). *Manuel d'aménagement forestier*. Paris: Tec & Doc Lavoisier : Office National des Forêts.
- Dumez, H. (2012). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 29–33.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive* (2e édition). Paris: Vuibert.
- Ederle, N. (2001). *Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques*. Université Paris Dauphine - Paris IX. Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00160803>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258557>
- Ellinger, A. D., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2005). Case study Research Methods. In R. A. Swanson & E. F. Holton (Eds.), *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry* (pp. 327–350). Berrett-Koehler Publishers.
- Fergelot, V. (2015). *Le rôle des cadres intermédiaires dans la capacité de changement des organisations publiques Etude d'un cas de mutualisation des services au sein du bloc communal*. Université de Rennes 1. Retrieved from <https://ecm.univ-rennes1.fr/nuxeo/site/esupversions/fb23015f-698d-465c-818d-49d80a93bceb>
- Floyd, W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Fontaine, D. (2004). *Analyse du métier de marteleur*. Québec: Comité sectoriel de main-d'oeuvre en aménagement forestier (CSMOAF).
- Fugier, P. (2009). La mise en œuvre d'un protocole de recherche exploratoire en sociologie. Le terrain précurseur et les lectures exploratoires. *¿ Interrogations ? [En Ligne]*, n°9. Retrieved from <http://www.revue-interrogations.org/La-mise-en-oeuvre-d-un-protocole,153>

- Furnari, S. (2014). Interstitial spaces : microinteraction settings and the genesis of new practices between institutional fields. *Academy of Management Review*, 39(4), 439–462.
- Garreau, L., & Mouricou, P. (2012). Sens, objets et stratégie en pratiques dans un projet immobilier. *Revue Française de Gestion*, 223(4), 137–152. <https://doi.org/10.3166/RFG.223.137-152>
- Garreau, L., Mouricou, P., & Grimand, A. (2015). Drawing on the Map: An Exploration of Strategic Sensemaking/Giving Practices using Visual Representations. *British Journal of Management*, 26(4), 689–712.
- Garrouste, D., & Philippe, P. (1998). L'usage des marteaux forestiers. *Revue Forestière Française*, 1, 63–78. Retrieved from <http://documents.irevues.inist.fr/handle/2042/26296>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson. Retrieved from <https://books.google.fr/books?id=Eb4tFEIw5KkC>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433–448.
- Gioia, D. A., & Mehra, A. (1996). Reviewed Work(s) : Sensemaking in Organizations by Karl E. Weick. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1226–1230.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptative instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81. <https://doi.org/10.2307/259263>
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image , and Issue Interpretation : Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2393936>
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. *Organization Science*, 5(3), 363–383. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.3.363>
- Giordano, Y. (2006). S'organiser c'est communiquer : le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl E. Weick. In D. Autissier & F. Bensebaa (Eds.), *Les défis du sensemaking en entreprise* (pp. 153–168). Paris: Economica.
- Giordano, Y. (2015). François COOREN, Eero VAARA, Ann LANGLEY & Haridimos TSOUKAS (2014), Language and communication at work: Discourse, narrativity and organizing. Perspectives on Process Organization Studies, Oxford: Oxford University Press. *M@n@gement*, 18(4), 321–328. <https://doi.org/10.3917/mana.184.0321>
- Giordano, Y. (2003). Les paradoxes : une perspective communicationnelle. In E. Josserand & V. Perret (Eds.), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations* (pp. 115–128). Ellipses.
- Giordano, Y., & Musca, G. (2012). Les alpinistes dans l'imprévu: Pour une approche naturaliste de la décision ? *Revue Française de Gestion*, 225(6), 83–107. <https://doi.org/10.3166/RFG.225.83-107>
- Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 97(3), 58–86.

- Giroux, N. (2006). La démarche paradoxale de Karl E. Weick. In D. Autissier & F. Bensebaa (Eds.), *Les défis du sensemaking en entreprise* (pp. 25–50). Paris: Economica.
- Golsorkhi, D. (2006). La fabrique de la stratégie: vers une compréhension pratique de la pratique stratégique. In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (pp. 9–26). Vuibert. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00574475>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Introduction : what is strategy as practice? In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 1–29). Cambridge University Press.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. (D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara, Eds.) (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139681032>
- Goy, H. (2009). La " stratégie en pratiques " comme cadre d'analyse des outils de gestion ? In *18ème Conférence de l'AIMS*. Grenoble, France.
- Grasser, B. (à paraître). Les grands courants en gestion des ressources humaines. In R. Beaujolin & E. Oiry (Eds.), *Practice turn et GHR*.
- Grasser, B., & Noël, F. (2017). *Ressources Humaines : Enjeux, Stratégies, Processus*. Vuibert.
- Grasset, Y. (2019). Collectif de travail. (working collective, workgroup – colectivo de trabajo). In A. Vandeveld-Rougale (Ed.), *Dictionnaire de sociologie clinique* (pp. 135–136). Toulouse: ERES. <https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01.0135>
- Grimand, A., Alcouffe, S., Buisson, M.-L., & Brunel, O. (2006). *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives*. Presses Universitaires de Saint-Etienne.
- Guilhon, A. (1998). Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue Française de Gestion*, 120, 98–107.
- Guilmot, N., & Vas, A. (2012). Les cadres intermediaires au coeur du sensemaking. Le processus de créaton de sens en contexte de changement organisationnel. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, XVIII(45), 77–99. <https://doi.org/10.3917/rips1.045.0077>
- Haas, V., & Masson, E. (2006). La relation à l'autre comme condition à l'entretien. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 71(3), 77–88. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/cips.071.0077>
- Halford, S., & Leonard, P. (2006). Place, Space and Time : Contextualizing Workplace Subjectivities. *Organization Studies*, 27(5), 657–676.
- Heilbrunn, B. (2006). Introduction. In B. Heilbrunn (Ed.), *Le logo* (pp. 3–6). Paris: Presses Universitaires de France.
- Hernes, T. (2008). *Understanding Organization as Process : Theory for a Tangle World* (Routledge).

- Hernes, T. (2004). Studying composite boundaries: A framework of analysis. *Human Relations*, 57(1), 9–29.
- Herrbach, O., Mignonac, K., & Richebé, N. (2009). *Les ressources humaines de A à Z, 400 mots pour comprendre*. Paris: Dunod.
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. (2007). Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management. *Academic of Management Journal*, 50(6), 1385–1399.
- Houzé, E., & Meissonier, R. (n.d.). Sociomatérialité contre Sociomatérialité : dépasser un clivage par l’affordance de la technologie. In *23ème colloque de l’Association Information et Management*. Montréal, Canada.
- Hussenot, A., Bouty, I., & Hernes, T. (2019). Suivre et retranscrire l’organisation à partir des approches processuelles. In L. Garreau & P. Romelaer (Eds.), *Méthodes de Recherche Qualitatives Innovantes* (pp. 127–146). Paris: Economica.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., Burke, G., & Spee, P. (2015). Constructing Spaces for Strategic Work: A Multimodal Perspective. *British Journal of Management*, 26(1), 26–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.12082>
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016). On the risk of studying practices in isolation : linking what, who and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14(3).
- Jarzabkowski, P., Paul Spee, A., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with “stuff.” *European Management Journal*, 31(1), 41–54.
- Jarzabkowski, P., & Pinch, T. (2013). Sociomateriality is “the New Black” : accomplishing repurposing, reinscripting and repairing in context. *M@n@gement*, 16(5), 579–592.
- Johnson, G., Langlely, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511618925>
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
- Kellogg, K. C. (2009). Operating Room : Relational Spaces and Microinstitutional Change in Surgery. *American Journal of Sociology*, 115(3), 657–711. <https://doi.org/10.1086/603535>
- Kezar, A. (2013). Understanding sensemaking/sensegiving in transformational change processes from the bottom up. *Higher Education*, 65(6), 761–780. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9575-7>
- Kornberger, M., & Clegg, S. R. (2004). Bringing space back in: Organizing the generative building. *Organization Studies*, 25(7), 1095–1114.

- Kouplevatskaya-Buttoud, I., & Buttoud, G. (2008). Les trois visions de la forêt dans le débat sur le développement durable : planète, ressource et territoire. *Revue Forestière Française*, 60(n°3), 307–322. <https://doi.org/10.4267/2042/19766>
- Lamont, M., & Molnár, V. (2002). The Study of Boundaries in the Social Sciences. *Annual Review of Sociology*, 28(1), 167–195. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.141107>
- Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B. E., Nicolini, D., Raviola, E., & Walter, L. (2019). Boundary work among groups, occupations, and organizations: From cartography to process. *Academy of Management Annals*, 13(2), 704–736. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0089>
- Largier, A. (2008). Dispositif de gestion des compétences et logique métier. *Socio-Logos [En Ligne]*, 3. Retrieved from <http://journals.openedition.org/socio-logos/1323>
- Laroche, H. (1996). Karl E. Weick (1995), Sensemaking in Organizations, Sage, Thousand Oaks, Californie. *Sociologie Du Travail*, 38(2), 225–232.
- Lecocq, X. (2012). Niveaux d'analyse et réification. *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 5–11.
- Lecocq, X. (2002). Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion. In N. Mourgues, S. Charreire PETIT, J. Le Goff, & A. Amine (Eds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*. Editions EMS Paris.
- Lefebvre, H. (1974). La production de l'espace. *L'Homme et La Société*, 31(1), 15–32. <https://doi.org/10.3406/homso.1974.1855>
- Lefebvre, H. (1974). No Title. *L'Homme et La Société*, (31–32), 15–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.3406/homso.1974.1855>
- Leonardi, P. M. (2013). Theoretical foundations for the study of sociomateriality. *Information and Organization*, 23(2), 59–76. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2013.02.002>
- Liberati, E. G. (2017). Separating, replacing, intersecting: The influence of context on the construction of the medical-nursing boundary. *Social Science and Medicine*, 172, 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.11.008>
- Mair, J., & Hehenberger, L. (2014). Front-stage and backstage convening: The transition from opposition to mutualistic coexistence in organizational philanthropy. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1174–1200.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academic of Management Journal*, 48(1), 21–49.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations : Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and Enabler of Sensegiving in Organizations. *Academic of Management Journal*, 50(1), 57–84. <https://doi.org/10.2307/20159841>

- Martinet, A.-C., & Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Vuibert. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00785387>
- Mazouz, B. (Ed.). (2017). *Gestion de projets en contexte public*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Milano, P. (2017). VIII. Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch – Environnement, organisation, adaptation : la contingence structurelle. In S. Charreire Petit (Ed.), *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 113–128). EMS Editions.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. (Editions d'Organisation, Ed.).
- Mitev, N. (2018). XI. Wanda Orlikowski – Une pionnière entre théories sociales, théorie des organisations et systèmes d'information. In *Isabelle Walsh éd., Les Grands Auteurs en Systèmes d'information* (pp. 210–242).
- Moussaoui, A. (2012). Observer en anthropologie : immersion et distance. *Contraste*, 36(1), 29–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/cont.036.0029>
- Moutot, J.-M., Autissier, D., & Bensebaa, F. (2012). *Les stratégies de changement. L'hypercube du changement gagnant*. Paris: Dunod.
- Nemoz-Rajot, H. (1998). Le régime forestier : une mosaïque moderne et évolutive. *Revue Forestière Française*, (1), 10–19.
- OECD. (2011). *Vers une croissance verte*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264111332-fr>
- Oliver, A. L., & Montgomery, K. (2008). Using field-configuring events for sense-making: A cognitive network approach. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1147–1167.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448.
- Orlikowski, W. J. (2015). Practice in research : phenomenon, perspective and philosophy. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 33–43).
- Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organisational life: Considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 125–141. <https://doi.org/10.1093/cje/bep058>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). 10 Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433–474.
- Pailot Philippe. (2003). Karl E. Weick : un modèle dynamique de l'organisation. In *Encyclopédie des ressources humaines* (Vuibert, pp. 2007–2018).
- Peyron, J.-L. (2015). L'aménagement forestier : un instrument au service des politiques publiques et d'un projet forestier intégrateur. *Revue Forestière Française*, 6, 483–491.

- Peyron, J.-L. (2006). Acteurs, politiques et aménagement des forêts. In M. Galochet (Ed.), *La forêt, ressource et patri-moine* (pp. 89–109). Ellipses.
- Pichault, F. (2012). Peut-on développer un regard critique sur la gestion du changement ? In J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines (3eme édition)* (pp. 159–164). Paris: Vuibert.
- Pichault, F. (2009). *Gestion du changement: perspectives théoriques et pratiques*. Bruxelles: De Boeck Gestion.
- Pignard, G. (2000). Evolution récente des forêts françaises : surface, volume sur pied, productivité. *Revue Forestière Française*, 52(numéro spécial), 27–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.4267/2042/5404>
- Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches Qualitatives*, 38(1), 53–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1059647a>
- Raquin, M., & Artiguebieille, C. (2013). *Transformer par les processus: Le pilotage du changement étape par étape*. Eyrolles.
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). Les émotions. In S. Robbins & T. Judge (Eds.), *Comportements organisationnels* (pp. 109–144). Pearson.
- Rojot, J., & Wacheux, F. (2006). Karl E. Weick, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions. In D. Autissier & F. Bensebaa (Eds.), *Les défis du sensemaking en entreprise* (pp. 128–133). Paris: Economica.
- Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 574–592. <https://doi.org/10.3917/mana.165.0574>
- Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à demain. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, HS, 27–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/rips1.hs01.0025>
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue Française de Gestion*, 174(5), 15–24. <https://doi.org/10.3166/Rfg.174.15-24>
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Rouleau, L., Balogun, J., & Floyd, W. (2015). Strategy-as-practice research on middle managers' strategy work. In V. E. Golsorkhi Damon, Rouleau Linda, Seidl David (Ed.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 598–615). Cambridge University Press.
- Schatzki, T. (2010). Materiality and Social Life. *Nature and Culture*, 5(2), 123–149.



- Schutz, J.-P. (1990). *Sylviculture. Volume 1, Principes d'éducation des forêts*. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Sebti, H., Sassi, N., & Gerard, B. (2017). Performance des équipes temporaires : Analyse des interactions et de l'usage de la matérialité dans la construction de rôles. In *Accountability, Responsabilités et Comptabilités*. Poitiers, France: Congrès AFC.
- Seidl, D., Balogun, J., & Jarzabkowski, P. (2006). Stratégie comme pratique: recentrage de la recherche en management stratégique. In D. Golsorkhi (Ed.), *La Fabrique de la Stratégie. Une Perspective multidimensionnelle*. Vuibert.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academic of Management Journal*, 50(1), 20–24.
- SNUPFEN Solidaires. (2016). Stop au pillage de la forêt! *Le Béret Qui Fume*, 91, 1–20.
- Soparnot, R. (2010). *Le management du changement*. Paris: Vuibert.
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches En Sciences de Gestion*, 97(4), 23–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*, 27, 127–140. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02345795>
- Spee, P. A., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223–232.
- Stiglinai, I., & Ravasi Davide. (2012). Organizing Thoughts and Connecting Brains : Material Practices and the Transition from Individual to Group-Level Prospective Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1232–1259. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0890>
- Teulier, R., & Rouleau, L. (2013). Middle Managers' Sensemaking and Interorganizational Change Initiation: Translation Spaces and Editing Practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308–337. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.822674>
- Thurlow, A., & Helms Mills, J. (2009). Change, talk and sensemaking. *Journal of Organizational Change*, 22(5), 459–479.
- Traïni, C. (2010). Des sentiments aux émotions (et vice-versa): Comment devient-on militant de la cause animale ? *Revue Française de Science Politique*, 60(2), 335–358.
- Varone, F., & Jacob, S. (2004). Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique : un état des lieux comparatif. *Revue Internationale de Politique Comparée*, 11(2), 271–292.
- Vaujany (de), F.-X. (2011). Du retour de la matérialité dans l'étude des organisations : une réflexion sur la conférence EGOS 2011. *Le Libellio d'Aegis*, 7(4), 19–25.
- Vaujany (de), F.-X., & Mitev, N. (2015). Introduction au tournant matériel en théories des organisations. In *Les théories des organisations*. Economica. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01215557/>

- Vaz, S. (2019). Middle managers strategizing practices and its effects on implementation: The moderating roles of relationship quality with top managers. In *EGOS, 35th European Group for Organizational Studies Colloquium*. University of Edinburgh Business School, United Kingdom.
- Vidaillet, B. (2003). *Le sens de l'action: Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*. Vuibert.
- Vidaillet, B. (2003a). Exercice de sensemaking. In B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action, Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation* (pp. 35–50). Vuibert.
- Vidaillet, B. (2003b). Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations : une occasion particulière de construire du sens. In B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action, Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation* (pp. 115–138). Vuibert.
- Vissher (de), C., & Varone, F. (2004). La nouvelle gestion publique “en action? *Revue Internationale de Politique Comparée*, 11(2), 177–185.
- Vogler, E., & Rouzies, A. (2006). Les cadres intermédiaires fabriquent aussi la stratégie. In V. E. Golsorkhi Damon, Rouleau Linda, Seidl David (Ed.), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle* (Vuibert, pp. 109–128).
- Von Hayek, F. (1953). Le caractère subjectif des données dans les sciences sociales. In *Scientisme et sciences sociales. Essai sur le mauvais usage de la raison* (pp. 29–47). Pocket.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications.
- Weick, K. E. (2000). *Making Sense of the Organization*. Wiley–Blackwell. Retrieved from <https://books.google.fr/books?id=agZzW4mqS4wC>
- Weinfurtner, T., & Seidl, D. (2019). Towards a spatial perspective: An integrative review of research on organisational space. *Scandinavian Journal of Management*, 35(2), 101009.
- Whiteman, G., & Cooper, W. H. (2011). Ecological sensemaking. *Academy of Management Journal*, 54(5), 889–911.
- Wilhelm, M. . (1995). Testez votre coup de marteau. *Office National Des Forêts Alsace - PRO SILVA*. Retrieved from [http://www.prosilva.fr/brochures/brochure\\_RaisonsMartelage.pdf](http://www.prosilva.fr/brochures/brochure_RaisonsMartelage.pdf)
- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189–221. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.2.189>

### Articles de loi

Art. L1 du code forestier

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006610237&cidTexte=LEGITEXT000006071514&dateTexte=20060106>

Art. D122-2 du code forestier

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000026127368&cidTexte=LEGITEXT000025244092&dateTexte=20200701>

Art. D122-6 du code forestier

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000026127378&cidTexte=LEGI TEXT000025244092&dateTexte=20200701>

Art. L221-3 du code forestier

[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000033745718](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033745718)

## Rapports & Programmes & COP

Assemblée nationale (2016) *Rapport d'information n°4328 sur la mise en application de la loi n°2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt*, décembre [en ligne]. Disponible sur : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-info/i4328.pdf> [consulté le 18 novembre 2020]

Assemblée nationale (2015) *Rapport d'information n°3131 pour une meilleure valorisation économique de la filière bois-forêt en France*, octobre [en ligne]. Disponible sur : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-info/i3131.pdf> [consulté le 18 novembre 2020]

Commission régionale de la forêt et du bois (2016) *Etat des lieux de la filière forêt-bois en région Grand Est* [en ligne]. Disponible sur : [http://draaf.grand-est.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Point\\_1\\_CRFB\\_20160630\\_Etat\\_des\\_lieux\\_filiere\\_cle8585e5.pdf](http://draaf.grand-est.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Point_1_CRFB_20160630_Etat_des_lieux_filiere_cle8585e5.pdf) [consulté le 5 novembre 2020]

Cours des comptes (2014) *Rapport particulier – Office National des Forêts exercices 2009 à 2012*, juin [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ccomptes.fr/en/documents/28009> [consulté le 20 novembre 2020]

Dalle, J-P. et al. (2019) *Evaluation du contrat d'objectifs et de performance (COP) 2016-2020 de l'Office National des Forêts (ONF) – Proposition de pistes d'évolution*, juillet [en ligne]. Disponible sur : <https://agriculture.gouv.fr/evaluation-du-contrat-dobjectifs-et-de-performance-de-lonf> [consulté le 20 novembre 2020]

Demolis, C, Dereix, C, Vallance, M (2015) *La filière forêt bois – Synthèse de rapports*, janvier [en ligne]. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/rapport/34735-la-filiere-foret-bois-synthese-de-rapports> [consulté le 18 novembre 2020]

Programme National de la forêt et du bois 2016-2026 [en ligne]. Disponible sur : <https://agriculture.gouv.fr/le-programme-national-de-la-foret-et-du-bois-2016-2026> [consulté le 19 novembre 2020]

ONF, *Contrat d'objectifs et de performance 2016-2020 de l'ONF* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.onf.fr/onf/+f4::contrat-dobjectifs-et-de-performance-2016-2020-de-lonf.html>

ONF, *projet d'établissement de l'Office national des forêts pour la période 2016-2020* [en ligne]. Disponible sur : [http://www.snupfen.org/IMG/pdf/projet\\_etablissement-2.pdf](http://www.snupfen.org/IMG/pdf/projet_etablissement-2.pdf)

Sénat (2020) *L'ONF à la croisée des chemins*, novembre [en ligne]. Disponible sur : <https://www.senat.fr/rap/r09-054/r09-0541.html> [consulté le 24 novembre 2020]

Sénat (2015) *Rapport d'information n°382*, avril [en ligne]. Disponible sur : <https://www.senat.fr/notice-rapport/2014/r14-382-notice.html> [consulté le 18 novembre 2020]

Senat (2002) *Projet de loi de finances pour 2003 : développement durable* [en ligne]. Disponible sur <https://www.senat.fr/rap/a02-070-3/a02-070-32.html> [Consulté le 3 août 2020]

## Site Internet

Charlie Hebdo (2018) *Scoop attention, les arbres sont dangereux*, février [en ligne]. Disponible sur: <https://charliehebdo.fr/2018/02/politique/scoop-attention-les-arbres-sont-dangereux/> [Consulté le 23 novembre 2020]

CRPF Pays-de-la-Loire, CRPF Bretagne, *Lexique des termes forestiers usuels* [en ligne]. Disponible sur : [https://tice.agroparistech.fr/coursenligne/courses/33016/document/Lexique\\_forestier.pdf?cidReq=33016](https://tice.agroparistech.fr/coursenligne/courses/33016/document/Lexique_forestier.pdf?cidReq=33016) [consulté le 29 novembre 2020]

DRAAF Grand Est, *Directives nationales d'aménagement et de gestion (DNAG)* [en ligne]. Disponible sur : [http://draaf.grand-est.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/DNAG\\_amgmt\\_domaniales2009\\_cle47ede2\\_cle0e4766-1.pdf](http://draaf.grand-est.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/DNAG_amgmt_domaniales2009_cle47ede2_cle0e4766-1.pdf) [consulté le 1 juillet 2020]

France Culture (2019), *L'ONF, un service public qu'on abat ?*, Avril [en ligne]. Disponible sur: <https://www.franceculture.fr/emissions/de-cause-a-effets-le-magazine-de-lenvironnement/lonf-un-service-public-quon-abat> [Consulté le 23 novembre 2020]

IGN, *Généralités – Qu'est-ce que l'inventaire forestier ?* [en ligne]. Disponible sur: <https://inventaire-forestier.ign.fr/spip.php?rubrique149> [Consulté le 29 juillet 2020]

IGN (2018) *Méthodologie – Pour bien comprendre les résultats publiés 2013-2017* [en ligne]. Disponible sur: [https://inventaire-forestier.ign.fr/IMG/pdf/181011\\_methodologie.pdf](https://inventaire-forestier.ign.fr/IMG/pdf/181011_methodologie.pdf) [Consulté le 17 novembre 2020]

Office québécois de la langue française, *Fiche terminologique* [en ligne]. Disponible sur : [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=8872017](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8872017) [consulté le 20 novembre 2020]

ONF, *Aménagement forestier, sylviculture plan* [en ligne]. Disponible sur : [http://www1.onf.fr/enforet/troncais/approfondir/amenagement\\_sylviculture/20120522-092142-249043/@@index.html](http://www1.onf.fr/enforet/troncais/approfondir/amenagement_sylviculture/20120522-092142-249043/@@index.html) [consulté le 3 avril 2020]

ONF, *Dans le Grand Est : une filière bois de premier plan* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.onf.fr/onf/+69::onf-en-grand-est.html> [consulté le 27 mars 2020]

ONF, *Directive régionale d'aménagement de la région Lorraine* [en ligne]. Disponible sur [http://www1.onf.fr/lire\\_voir\\_ecouter/++oid++1ede/@@display\\_media.html](http://www1.onf.fr/lire_voir_ecouter/++oid++1ede/@@display_media.html) [consulté le 1 juillet 2020]

ONF, Loisirs en forêt, Reconnaître les arbres : deux clés de détermination papier [en ligne]. Disponible sur : [http://www1.onf.fr/activites\\_nature/++oid++43f4/@@display\\_advise.html](http://www1.onf.fr/activites_nature/++oid++43f4/@@display_advise.html) [consulté le 20 juillet 2020]

ONF (2014) *Manuel d'aménagement - Essences principales, essences objectifs et critère d'exploitabilité* [en ligne]. Disponible sur [https://tice.agroparistech.fr/coursenligne/courses/26674/document/Exercice\\_1\\_Amenagement\\_For\\_et\\_de\\_Flavigny/9200\\_14\\_GUI\\_EAM\\_024\\_Fiche\\_Essences\\_Objectifs\\_VA2.pdf?cidReq=26674](https://tice.agroparistech.fr/coursenligne/courses/26674/document/Exercice_1_Amenagement_For_et_de_Flavigny/9200_14_GUI_EAM_024_Fiche_Essences_Objectifs_VA2.pdf?cidReq=26674) [Consulté le 17 novembre 2020]

ONF, Nos enjeux, nos valeurs, nos missions [en ligne]. Disponible sur : <https://www.onf.fr/onf/connaitre-lonf/+28::les-enjeux-valeurs-et-missions-de-lonf.html> [consulté le 28 novembre 2020]

ONF (2014) Note d'information ONF Fontainebleau, Désigner les arbres à récolter en forêt : le martelage [en ligne]. Disponible sur : <http://www.mairie-dammarie-les-lys.fr/la-ville/patrimoine/patrimoine-vegetal/notre-patrimoine-vegetal/la-ville/patrimoine/patrimoine-vegetal/media/doc-onf-fontainebleau>

ONF, ONF en mission Avifaune dans la réserve naturelle de Dunes et Marias d'Hourtin [en ligne]. Disponible sur : <https://www.onf.fr/+1dd::lonf-en-mission-avifaune-dans-la-reserve-naturelle-de-dunes-et-marais-dhourtin.html> [consulté le 9 juillet 2020]

ONF, Orientations nationales d'aménagement et de gestion (ONAG) [en ligne]. Disponible sur : [http://www1.onf.fr/lire\\_voir\\_ecouter/++oid++1ed3/@@display\\_media.html](http://www1.onf.fr/lire_voir_ecouter/++oid++1ed3/@@display_media.html) [consulté le 1 juillet 2020]

ONF, [programmation des coupes en 2018/2019 en forêt de Meudon](#) [en ligne]. Disponible sur : [http://www1.onf.fr/enforet/++oid++4ea0/@@display\\_event.html](http://www1.onf.fr/enforet/++oid++4ea0/@@display_event.html)

ONF, Schéma régional d'aménagement de la région Lorraine [en ligne]. Disponible sur : [http://www1.onf.fr/lire\\_voir\\_ecouter/++oid++1edf/@@display\\_media.html](http://www1.onf.fr/lire_voir_ecouter/++oid++1edf/@@display_media.html) [consulté le 1 juillet 2020]

ONF, Travaux forestiers - Création et entretien de cloisonnement d'exploitation [en ligne]. Disponible sur : [http://www1.onf.fr/lire\\_voir\\_ecouter/++oid++e42/@@display\\_media.html](http://www1.onf.fr/lire_voir_ecouter/++oid++e42/@@display_media.html) [consulté le 10 juillet 2020]

ONF, travaux forestiers – Régénération naturelle [en ligne]. Disponible sur : [http://www1.onf.fr/lire\\_voir\\_ecouter/++oid++e37/@@display\\_media.html](http://www1.onf.fr/lire_voir_ecouter/++oid++e37/@@display_media.html) [Consulté le 30 juin 2020]

ONF, Une journée en forêt de Sourduin : tout connaître du martelage [en ligne]. Disponible sur : <https://www.onf.fr/onf/recherche/+1f4::une-journee-en-foret-de-sourduin-tout-connaître-du-martelage.html> [consulté le 27 mars 2020]

Préfectures-régions, Foire aux questions – La réforme territoriale [en ligne]. Disponible sur : <https://www.prefectures-regions.gouv.fr/corse/layout/set/print/Outils/FAQ> [Consulté le 7 novembre 2020]

SNUPFEN Solidaires (2015) *Histoire du SNU*, juin [en ligne]. Disponible sur : <http://www.snupfen.org/article269.html> [Consulté le 23 novembre 2020]

SOS Forêt France (2020) La DRH de l'ONF « accueillie à Nancy », juillet [en ligne]. Disponible sur : <https://sosforetfrance.org/index.php/2020/07/13/la-drh-de-lonf-accueillie-a-nancy/>

### **Notes internes ONF**

Instruction ONF n°INS-16-P-6 portant sur l'organisation générale de l'Office National des Forêts, le 23 décembre 2016

Instruction ONF n°INS-16-T-88 portant sur l'évolution des métiers de terrain, le 23 septembre 2016

Note de service n°NDS-12-T-338 portant sur les missions respectives des responsables d'unité territoriale et des agents patrimoniaux, le 4 juin 2012

Note interne portant sur la délégation de la responsabilité de direction des martelages sur l'*UT de Palomito de 2018*

Note de service n°96-G-697 portant sur l'intensité et la périodicité des coupes d'amélioration, le 11 janvier 1996

Sommier de la forêt communale *de Balmorra*

# Table des illustrations

## Table des figures

Figure 1. Répartition géographique de l'ONF (d'après ONF, Nos enjeux, nos valeurs, nos missions [en ligne]).....	49
Figure 2. Organisation simplifiée de l'ONF.....	50
Figure 3. Cadre conceptuel de la stratégie comme pratique (d'après Seidl <i>et al.</i> , 2006, p.5).....	62
Figure 4. Représentation du parcours théorique.....	104
Figure 5. Les relations récursives entre les frontières, les pratiques, le travail sur les frontières et le travail sur les pratiques (d'après Zietsma & Lawrence, 2010, p.196).....	118
Figure 6. Les effets des frontières sur les pratiques (modifiés d'après Zietsma & Lawrence, 2010)..	126
Figure 7. Les types de travail sur les frontières (modifiés d'après Zietsma et Lawrence, 2010) .....	130
Figure 8. Cadre d'analyse pour expliquer les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques (modifié d'après Zietsma & Lawrence, 2010) .....	132
Figure 9. Les forêts publiques dans le Grand Est en chiffres (d'après Site ONF, Dans le Grand Est : une filière bois de premier plan [en ligne]).....	147
Figure 10. Répartition des agences territoriales de l'ONF dans le Grand Est (d'après ONF, Organigramme de la direction territoriale Grand Est du 24 mars 2017) .....	148
Figure 11. Schéma de parcelle modifiée pour illustrer le déplacement en martelage (d'après document interne Agroparistech, fiche de chantier valant ordre de service, 2020).....	172
Figure 12. Système d'observation des pratiques de martelage.....	173
Figure 13. Extrait d'un sommier des coupes réalisées dans une parcelle en régénération (d'après document interne ONF, sommier de la forêt communale de Balmorra).....	227
Figure 14. Extrait suivi des travaux sur une parcelle en régénération (d'après document interne ONF, sommier de la forêt communale de Balmorra).....	228
Figure 15. Extrait état récapitulatif des recettes et des dépenses sur la période 2007-2011 (d'après document interne ONF, sommier de la forêt communale de Balmorra).....	230
Figure 16. Extrait phénomènes intéressant la vie de la forêt (d'après document interne ONF, sommier de la forêt communale de Balmorra) .....	231

Figure 17. Cadre d'analyse (2) pour expliquer les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques (modifié d'après Zietsma & Lawrence, 2010) .....	411
---	-----

### Table des tableaux

Tableau 1. Taux de récolte de bois rapporté à la production biologique (d'après le programme Forêt du projet de loi de finances pour 2016, p.5) .....	36
Tableau 2. Les objectifs de mobilisation du bois fixés dans le COP 2016-2020 de l'ONF (d'après ONF, Contrat d'objectifs et de performance 2016-2020 de l'ONF [en ligne]) .....	44
Tableau 3. Exemples de savoirs et de savoir-faire mobilisés par les marteleurs (modifiés d'après Fontaine, 2004) .....	53
Tableau 4. Caractéristiques des situations ambiguës et changeantes (d'après McCaskey 1982 cité par Weick, 1995, p.93).....	70
Tableau 5. Les vocabulaires ressources dans le processus de construction de sens et d'influence (adaptés d'après Allard-Poesi, 2003, p.106) .....	80
Tableau 6. Les activités discursives des managers de proximité selon les différents types d'espaces (d'après Teulier et Rouleau, 2013).....	84
Tableau 7. Comparaison entre le réalisme agenciel et le réalisme critique pour l'étude de la sociomatérialité (d'après Mitev, 2018, p.227) .....	100
Tableau 8. Les différents types de frontières qui s'imbriquent dans les pratiques .....	109
Tableau 9. Un cadre d'analyse pour interpréter les frontières et les questions de recherche correspondantes (extrait et traduit à partir de Hernes, 2004, p.13) .....	111
Tableau 10. Les différents types d'espaces issus du travail de configuration .....	116
Tableau 11. Typologie des frontières pour analyser les pratiques de martelage .....	122
Tableau 12. Cadre d'analyse pour explorer les effets des différents types de frontières sur les pratiques (modifié d'après Hernes, 2004) .....	125
Tableau 13. Synthèse des effets des frontières sur les pratiques de martelage .....	126
Tableau 14. Synthèse des effets des frontières sur le contexte .....	127
Tableau 15. Comparaison des différents types de travail sur les frontières recensés par Zietsma & Lawrence (2010) et Langley et al. (2019) .....	129
Tableau 16. Synthèse des effets des frontières sur les interactions.....	131



Tableau 17. Résultats par groupe du martéloscope du 11 avril 2017 .....	153
Tableau 18. Résultats de la sélection des managers de proximité dans la phase exploratoire.....	158
Tableau 19. Codage multithématique des données dans la phase exploratoire.....	161
Tableau 20. Les RUT évoquant explicitement des activités de construction de sens et d'influence..	166
Tableau 21. Les facteurs facilitants et contraignants dans la relation Agence & UT .....	166
Tableau 22. Caractéristiques des deux agences présélectionnées pour la phase principale d'enquête .....	167
Tableau 23. Profil des RUT de la phase principale d'enquête.....	169
Tableau 24. Profil des UT de la phase principale d'enquête.....	170
Tableau 25. Profil des techniciens forestiers de la phase principale d'enquête.....	176
Tableau 26. Codage multithématique des données de martelage .....	180
Tableau 27. Codage multithématique des données relatives aux réunions de l'Unité Territoriale ...	182
Tableau 28. Codage multithématique des données relatives aux réunions du comité de direction de l'agence territoriale.....	182
Tableau 29. Codage multithématique des entretiens semi-directifs réalisés auprès des Responsables d'Unité Territoriale.....	183
Tableau 30. Exemple des liens de proximité entre codage et nouvelles propositions théoriques.....	185
Tableau 31. Synthèse des données recueillies lors des deux phases d'enquête .....	186
Tableau 32. Les effets des frontières symboliques sur le cadre global des pratiques de martelage..	197
Tableau 33. Les effets des frontières sociales sur le cadre global des pratiques de martelage .....	200
Tableau 34. Les effets des frontières physiques sur le cadre global des pratiques de martelage.....	203
Tableau 35. Les effets des frontières temporelles sur le cadre global des pratiques de martelage ..	204
Tableau 36. Les effets des frontières sur le cadre global des pratiques de martelage.....	205
Tableau 37. Les effets des frontières symboliques sur la préparation des consignes de martelage..	208
Tableau 38. Les effets des frontières sociales sur la préparation des consignes de martelage .....	209
Tableau 39. Les effets des frontières physiques sur la préparation des consignes de martelage.....	225
Tableau 40. Les effets des frontières temporelles sur la préparation des consignes de martelage ..	237

Tableau 41. Les effets des frontières sur la préparation des consignes de martelage.....	238
Tableau 42. Les effets des frontières symboliques sur la mise en œuvre des consignes de martelage .....	247
Tableau 43. Les effets des frontières sociales sur la mise en œuvre des consignes de martelage ....	249
Tableau 44. Diamètres d’exploitabilité préconisées pour les principales essences (d’après DRAAF Grand Est, DNAG [en ligne], p.10 ; ONF, ONAG [en ligne], p.11) .....	253
Tableau 45. Les effets des frontières physiques sur la mise en œuvre des consignes de martelage.	259
Tableau 46. Les effets des frontières temporelles sur la mise en œuvre des consignes de martelage .....	261
Tableau 47. Les effets des frontières sur la mise en œuvre des consignes de martelage .....	262
Tableau 48. Les effets des frontières sur les pratiques de martelage .....	273
Tableau 49. Les effets des frontières sur les interactions dans la phase de transmission des consignes .....	281
Tableau 50. Les effets des frontières sur les interactions en cours de virée .....	291
Tableau 51. Résultats de la comparaison des données en fin de virée .....	293
Tableau 52. Les effets des frontières sur les interactions en fin de virée.....	301
Tableau 53. Les effets des frontières sur les interactions en fin de martelage .....	302
Tableau 54. Les effets des frontières sur les interactions en martelage .....	307
Tableau 55. Les effets des frontières symboliques et des managers de proximité sur les réunions d’UT .....	316
Tableau 56. Les effets des frontières sociales et des managers de proximité sur les réunions d’UT.	323
Tableau 57. Les effets des frontières physiques et des managers de proximité sur les réunions d’UT .....	329
Tableau 58. Les effets des frontières temporelles et des managers de proximité sur les réunions d’UT .....	331
Tableau 59 : Les effets des frontières et des managers de proximité sur les réunions d’UT .....	333
Tableau 60. Les effets des frontières et des managers de proximité sur les interactions dans les réunions d’UT .....	339

Tableau 61. Les effets des frontières et des managers de proximité sur les interactions dans les réunions d'UT .....	346
Tableau 62. Les effets des frontières et du manager de proximité sur les interactions dans les réunions de l'UT de Farmington.....	355
Tableau 63. Les effets des frontières et des managers de proximité sur les interactions dans la réunion d'UT.....	360
Tableau 64. Les effets des frontières symboliques sur les réunions du CODIR .....	364
Tableau 65. Les effets des frontières sociales sur les réunions du CODIR .....	371
Tableau 66. Les effets des frontières physiques sur les réunions du CODIR .....	373
Tableau 67. Les effets des frontières temporelles sur les réunions du CODIR .....	374
Tableau 68. Les effets des frontières sur les réunions du CODIR .....	377
Tableau 69. Les effets des frontières sur les interactions dans les réunions du CODIR .....	382
Tableau 70. Les effets des frontières sur les interactions dans les réunions du CODIR .....	386
Tableau 71. Les effets des frontières sur les interactions dans les réunions du CODIR .....	389
Tableau 72. Les espaces de liberté privilégiés par les managers de proximité pour travailler sur les pratiques ou les frontières de martelage.....	409
Tableau 73. Les frontières des pratiques susceptibles d'influer négativement sur la mobilisation supplémentaire de bois.....	421



# Table des matières

Remerciements .....	7
Résumé .....	11
Abstract.....	13
Sommaire.....	15
Glossaire de la forêt.....	17
<b>Introduction générale .....</b>	<b>21</b>
<b>PREMIERE PARTIE. L'OFFICE NATIONAL DES FORÊTS AU CŒUR DES ENJEUX DE LA CROISSANCE VERTE .....</b>	<b>31</b>
<b>Chapitre 1. L'Office National des Forêts : contexte et enjeux .....</b>	<b>33</b>
<i>Section 1. Mobiliser du bois autrement, un défi du programme national de la forêt et du bois .....</i>	<i>34</i>
<i>Section 2. L'Office National des Forêts, un acteur majeur de la filière en difficulté .....</i>	<i>37</i>
<b>Chapitre 2. Le centre opérationnel comme partie clé du changement .....</b>	<b>42</b>
<i>Section 1. Une stratégie axée sur la mobilisation du bois qui se heurte à un certain conservatisme .....</i>	<i>43</i>
1.1 Accroître la mobilisation du bois comme axe stratégique prioritaire .....	43
1.2 Un axe stratégique qui réveille de vieilles controverses .....	45
<i>Section 2. Le rôle clé du centre opérationnel dans la réalisation des objectifs stratégiques .....</i>	<i>48</i>
2.1 Le rôle central des professionnels dans la gestion et la production de bois .....	48
2.2 Le martelage comme opération de gestion et de production de bois .....	52
<i>Conclusion.....</i>	<i>54</i>
<b>DEUXIEME PARTIE. UN CADRE CONCEPTUEL POUR SOCIOMATERIALISER LA FABRIQUE DU SENS STRATEGIQUE .....</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre 3. Le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique .....</b>	<b>57</b>
<i>Section 1. La stratégie comme pratique : le rôle des managers de proximité dans la fabrique de la stratégie .....</i>	<i>58</i>
1.1 Une stratégie qui se fabrique plutôt qu'une stratégie qui se décide .....	59
1.2 Les managers de proximité, des praticiens du faire stratégique.....	61
<i>Section 2. Le sensegiving au cœur de la stratégie comme pratique : le rôle des managers de proximité dans la fabrique du sens stratégique .....</i>	<i>66</i>
2.1 La fabrique de la stratégie dans une approche par le sensegiving.....	66
2.1.1 Les interactions communicatives comme clef de voûte du sensegiving .....	66
2.1.2 L'ambiguïté comme facteur déclencheur du sensegiving.....	69
2.1.3 Les propriétés du sensegiving .....	71
2.1.3 Les ressources du sensegiving .....	76
2.2 Les managers de proximité, des praticiens du sens stratégique.....	81
2.2.1 Le rôle clef des activités discursives dans la fabrique du sens stratégique .....	81
2.2.2 De la nécessité de prendre compte la matérialité dans les activités discursives .....	85

<b>Chapitre 4. Sociomatérialiser la fabrique du sens stratégique .....</b>	<b>90</b>
<i>Section 1. Vers une approche sociomatérielle des pratiques.....</i>	<i>91</i>
1.1 Déterminisme technologique et interactionnisme: apports et limites .....	91
1.1.1 Le déterminisme technologique : les effets déterminés des technologies sur l'organisation .....	91
1.1.2 L'interactionnisme : un système d'interdépendance mutuelle .....	93
1.1.3 Les limites des approches déterministe et interactionniste .....	94
1.2 Vers une troisième voie : la sociomatérialité des pratiques .....	95
1.2.1 Orlikowski et le réalisme agentiel .....	95
1.2.2 Leonardi et le réalisme critique .....	98
<i>Section 2. Analyse de la sociomatérialité : frontières et travail sur les frontières .....</i>	<i>101</i>
2.1 Des espaces aux frontières, des frontières au mouvement .....	101
2.2 Frontières et typologie .....	106
2.3 Mouvement des frontières par un travail sur les frontières .....	111
2.4 La relation entre frontières, pratiques et travail sur les frontières.....	117
<i>Section 3. Proposition d'un cadre d'analyse articulant sociomatérialité des pratiques et activités de sensegiving des managers de proximité .....</i>	<i>120</i>
3.1 Une vision plus large de la relation entre frontières et pratiques .....	120
3.1.1 Une définition élargie des frontières .....	120
3.1.2 Les effets des frontières sur les pratiques .....	123
3.2 La relation entre frontières, travail sur les frontières et activités de sensegiving des managers de proximité .....	127
3.2.1 Une définition élargie du travail sur les frontières .....	127
3.2.2 Un modèle qui intègre les activités de sensegiving des managers de proximité.....	130
<b>TROISIEME PARTIE. LES EFFETS DES FRONTIERES SUR LE TRAVAIL D'INFLUENCE DES PRATIQUES DE MARTELAGE : METHODOLOGIE ET RESULTATS .....</b>	<b>135</b>
<b>Chapitre 5. L'étude de cas comme approche méthodologique .....</b>	<b>140</b>
<i>Section 1. Du positionnement épistémologique à la méthodologie : une étude de cas dans la région du Grand Est .....</i>	<i>141</i>
1.1 Le paradigme constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln comme posture épistémologique ..	141
1.2 Une étude de cas ethnographique .....	145
1.3 Le Grand Est comme périmètre d'étude .....	146
<i>Section 2. Processus de collecte et d'analyse des données.....</i>	<i>149</i>
2.1 Processus de collecte et d'analyse des données dans la phase exploratoire .....	149
2.1.1 Observations flottantes des pratiques de martelage .....	149
2.1.2 Sélection des managers de proximité et entretiens semi-directifs .....	156
2.1.3 Codage multithématique et analyse des données.....	161
2.2 Processus de collecte et d'analyse des données dans l'enquête principale .....	165
2.2.1 Sélection des informateurs .....	165
2.2.2 Observations passives et entretiens semi-directifs .....	170
2.2.3 Codage multithématique et analyse des données.....	179
<b>Chapitre 6. Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage .....</b>	<b>190</b>
<i>Section 1. Les effets des frontières sur les pratiques de martelage .....</i>	<i>191</i>
1.1 Les effets des frontières sur le cadre global d'action : responsabilités et objectifs du martelage .....	192
1.1.1 Frontières symboliques : valeurs morales et principes d'action.....	192
1.1.2 Frontières sociales : identité professionnelle et marqueurs visuels.....	197
1.1.3 Frontières physiques : objectifs des pratiques de martelage .....	200
1.1.4 Frontières temporelles : temps des hommes et des forêts .....	203

1.2 Les effets des frontières sur la préparation des consignes de martelage .....	205
1.2.1 Frontières symboliques : expérience, ressenti et préférences individuelles .....	206
1.2.2 Frontières sociales : autorité de coordination du chef de triage .....	208
1.2.3 Frontières physiques : matérialité écologique et outils de gestion .....	210
1.2.4 Frontières temporelles : sommier de la forêt et aménagement forestier .....	225
1.3 Les effets des frontières sur la mise en œuvre des consignes de martelage .....	239
1.3.1 Frontières symboliques : visions de la gestion forestière et préférences individuelles .....	239
1.3.2 Frontières sociales : liens de confiance.....	247
1.3.3 Frontières physiques : matérialité écologique et outils de gestion .....	250
1.3.4 Frontières temporelles : « prévoir loin et décider sur le moment » .....	259
<i>Conclusion</i> .....	263
<i>Section 2. Les effets des frontières sur les interactions en martelage</i> .....	277
2.1 Les effets des frontières sur les interactions dans la phase de transmission des consignes .....	277
2.2 Les effets des frontières sur les interactions en cours de virée .....	281
2.3 Les effets des frontières sur les interactions en fin de virée.....	291
2.4 Les effets des frontières sur les interactions en fin de martelage .....	295
<i>Conclusion</i> .....	303
<b>Chapitre 7. Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale et de l'Agence Territoriale .....</b>	<b>312</b>
<i>Section 1. Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale</i> .....	313
1.1 Les effets des frontières et des managers de proximité sur les réunions de l'Unité Territoriale .....	314
1.1.1 Frontières symboliques : visions de l'action collective .....	314
1.1.2 Frontières sociales : cohésion fonctionnelle et cohésion sociale .....	316
1.1.3 Frontières physiques : objectifs .....	323
1.1.4 Frontières temporelles : fréquence et durée.....	330
<i>Conclusion</i> .....	332
1.2 Les effets des frontières et des managers de proximité sur les interactions dans les réunions de l'Unité Territoriale.....	334
1.2.1 Des objectifs reconnus mais une façon de procéder discutée .....	334
1.2.2 Une prise en compte insuffisante des préoccupations quotidiennes et techniques.....	339
1.2.3 Les conflits entre personnes dans l'Unité Territoriale de Farmington .....	347
<i>Conclusion</i> .....	356
<i>Section 2. Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions du comité de direction</i> .....	363
2.1 Les effets des frontières sur les réunions du comité de direction .....	363
2.1.1 Frontières symboliques : vision de l'action collective.....	363
2.1.2 Frontières sociales : cohésion fonctionnelle .....	364
2.1.3 Frontières physiques : objectifs .....	371
2.1.4 Frontières temporelles : temps de parole .....	373
<i>Conclusion</i> .....	375
2.2 Les effets des frontières sur les interactions dans les réunions du comité de direction .....	380
2.2.1 Des prises de parole qui ne font pas l'unanimité.....	380
2.2.2 Des intérêts et des préoccupations non satisfaits .....	382
<i>Conclusion</i> .....	387

<b>Chapitre 8. Interprétation et mise en perspective des résultats .....</b>	<b>394</b>
<i>Section 1. Synthèse des résultats et travail sur les frontières des managers de proximité.....</i>	<i>395</i>
1.1 Synthèse des résultats.....	395
1.1.1 Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques en martelage .....	395
1.1.2 Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'Unité Territoriale .....	398
1.1.3 Les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques dans les réunions de l'agence territoriale.....	400
1.2 Le travail sur les frontières des managers de proximité .....	401
1.2.1 Le travail sur les frontières au niveau des techniciens forestiers .....	401
1.2.2 Le travail sur les frontières au niveau de l'agence territoriale .....	406
1.3 Vers une modification du cadre d'analyse .....	410
<i>Section 2. Contributions théoriques.....</i>	<i>411</i>
2.1 La fabrique du sens stratégique dans une perspective sociomatérielle .....	412
2.2 Vers une écologie des espaces .....	414
2.3 De nouvelles perspectives pour les ressources et la temporalité du sensemaking .....	415
<i>Section 3. Contributions managériales .....</i>	<i>416</i>
3.1 Accroître les possibilités d'influence des managers de proximité dans les espaces « front stage »....	416
3.1.1 Travailler sur les frontières qui contraignent les interactions dans les espaces « front stage » ..	417
3.1.2 Redynamiser les échanges sur le travail en ouvrant des espaces de discussion .....	419
3.2 Travailler sur les frontières des pratiques susceptibles d'influer négativement sur la mobilisation supplémentaire du bois.....	421
<i>Section 4. Limites et perspectives .....</i>	<i>423</i>
4.1 La question de la matérialité du corps .....	423
4.2 L'articulation entre les niveaux micro et macro .....	424
4.3 L'intentionnalité et la réflexivité des managers de proximité.....	425
4.4 Les limites méthodologiques.....	426
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>428</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>433</b>
<b>Table des illustrations .....</b>	<b>449</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>455</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>459</b>



# Annexes

Annexe 1. Martelage de la forêt de Bespin (mars 2017) .....	460
Annexe 2. Martéloscope de Villars Santenoge (avril 2017) .....	461
Annexe 3. Raisons du maintien ou du retrait d'un arbre lors d'un martelage (d'après Wilhelm, 1995) .....	462
Annexe 4. Grille d'entretien de la phase exploratoire (2017).....	464
Annexe 5. Exemples Traitement des données de la phase exploratoire : synthèse pour comparaison .....	467
Annexe 6. Grille d'observation de la phase principale (2018) .....	468
Annexe 7. Grille d'entretien de la phase principale d'enquête (2018).....	473
Annexe 8. Exemples traitement des données dans l'enquête principale: synthèse pour comparaison .....	481

## Annexe 1. Martelage de la forêt de Bospin (mars 2017)



Les marteleurs se dirigent vers la parcelle à marteler



Les marteleurs désignent les arbres à abattre



Les marteleurs discutent des arbres à abattre



Les arbres à abattre



## Annexe 2. Martéloscope de Villars Santenoge (avril 2017)



Présentation des objectifs du martéloscope



Un groupe arpente la parcelle et répertorie sur une fiche les arbres sélectionnés et les raisons qui ont motivé leur choix



Un exercice très sérieux...



La compilation des résultats

## Annexe 3. Raisons du maintien ou du retrait d'un arbre lors d'un martelage (d'après Wilhelm, 1995)

### RAISONS DU MAINTIEN D'UN ARBRE LORS DU MARTELAGE

#### ❖ **PRODUCTEUR**

Arbre qui fabriquera un volume de bois de qualité C au minimum et qui constitue donc un capital financier de valeur, qui peut encore augmenter. Dans le cas de perchis, l'arbre-objectif fait partie des producteurs.

#### ❖ **PROTECTEUR**

Arbre dont la production n'est pas forcément de qualité mais qui protège par sa présence un ou des voisins qui ont déjà constitué des grumes intéressantes à faire grossir. Ces voisins risquent de se déprécier si le protecteur est enlevé (coup de soleil, gourmands, crise d'isolement brutal, déstabilisation face au vent, dégâts de débardage sur un beau sujet, notamment le long des places de dépôt ou le long des pistes de débardage).

#### ❖ **EDUCATEUR**

Arbre dont la production n'est pas forcément de qualité mais dont la présence permet d'éduquer ceux qui poussent à proximité :

- par la sélection et la différenciation des semis, fourrés ou perches existantes qui risquent sinon de pousser trop en concurrence les uns avec les autres ou avec la végétation concurrente (herbacée ou ligneuse) ;
- par l'éducation de la forme de ces régénérations qui gardent des branches fines et horizontales grâce à l'ombre portée.

Il s'agit donc d'éducateurs d'individus qui n'ont pas encore fabriqué de longueur de grume intéressante, à la différence des protecteurs qui évitent la dépréciation d'individus qui ont déjà fabriqué une longueur de grume intéressante.

#### ❖ **SEMENCIER**

Arbre de qualité exceptionnelle susceptible de donner des descendants de valeur et que l'on conserve pour cette raison, même s'il pourrait déjà être récolté. Cette démarche permet d'améliorer le capital génétique de la régénération. Ceci peut même concerner des arbres qui ont été accidentellement endommagés (mitraille, dégâts de débardage) et dont la grume est devenue moins intéressante que les graines qu'il produit encore.

#### ❖ **DIVERSITE**

Arbre dont la présence participe à la diversité biologique du peuplement :

- Arbre d'essence rare ou de dimension remarquable ou de constitution permettant le développement de niches écologiques particulières (arbres dépérissants, arbres creux ou ayant des trocs de pics, arbres avec de grosses branches ou des fentes, arbres morts sur pied...)
- Arbre servant d'accueil à la flore ou à la faune (lichens, mousses, lierre, lianes, champignons, insectes, oiseaux, chauves-souris, arbres à branches horizontales pouvant accueillir un nid de rapace....)
- Bouquet d'arbres denses ou bas branchus servant de couvert à une certaine faune

#### ❖ **ACCUEIL**

Arbre monumental ou de forme pittoresque ayant une valeur patrimoniale et émotionnelle : - Arbre très gros ou d'espèce très rare ou de forme tourmentée à valeur esthétique. - Arbre connu particulièrement par la population ou par un certain public (associations).

## RAISONS POSSIBLES POUR L'ENLEVEMENT D'UN ARBRE

Justification du coup de marteau...

### ❖ **AMELIORATION**

Enlèvement d'un concurrent qui se trouve dans la même strate que les arbres que l'on veut favoriser (dominante, codominante ou dominée), soit parce qu'il gêne le développement de leurs houppiers, soit parce qu'il risque de faire mourir leurs branches alors que ce n'est plus souhaitable.

### ❖ **RENOUVELLEMENT**

Enlèvement d'un arbre au profit d'un arbre nettement dominé (surcimé) et qui doit assurer la relève, ou encore au profit de semis ou fourrés existants ou encore qui créera une trouée dans laquelle pourront se développer de la régénération naturelle ou des plants plantés.

### ❖ **SANITAIRE**

Enlèvement d'un arbre qu'on risque de perdre avant la prochaine intervention ou encore dont la valeur commerciale risque d'être fortement diminuée (risque de dépréciation suite aux chancres en phase dangereuse, arbres dépérissants, arbres avec champignons, fourches dangereuses, arbre frotteur, arbres soulevés).

### ❖ **RECOLTE**

Arbre de diamètre supérieur à 50 cm et pouvant donner du bois d'œuvre de qualité C ou plus. La notion de récolte s'applique donc aux arbres que l'on a voulu produire. L'enlèvement d'arbres de qualité D ou chauffage ou bois d'industrie n'est donc pas une récolte.

### ❖ **EXPLOITATION**

Enlèvement d'un arbre afin de faciliter l'abattage d'un voisin, que ce voisin parte lors de cette coupe ou lors de la coupe suivante. Enlèvement d'arbres pour faciliter le débardage (exemple : création d'un cloisonnement ou élargissement d'une piste de débardage).

### ❖ **DIVERSITE**

Enlèvement d'un arbre en faveur d'une niche écologique ou d'un individu participant à la diversité. Ceci peut être en faveur d'une trouée comportant une espèce herbacée rare, ou pour permettre le développement d'un arbuste rare, d'un lierre, d'un houx, de berges, roselière, tourbière. Comprend également l'enlèvement d'arbres au profit d'essences peu représentées au sein du peuplement (dosage du mélange).

### ❖ **ACCUEIL**

Enlèvement d'un arbre afin de mettre en valeur un phénomène intéressant le promeneur. Arbres cachant un paysage, un beau rocher, un arbre pittoresque, ou encore empêchant un arbre pittoresque de se développer harmonieusement ou risquant de compromettre sa santé générale (cas des perches risquant de faire mourir les branches basses d'un arbre monumental). Ce type d'intervention a pour but de faire jouer localement un rôle émotionnel au peuplement traversé.



#### Annexe 4. Grille d'entretien de la phase exploratoire (2017)

Questions ou axes de recherche	Thèmes	Question centrale	Relances verbales
Les praticiens sont des acteurs intentionnels porteurs de multiples identités et subjectivités.	Trajectoire	<b>Comment êtes-vous arrivé(e) à exercer le métier de RUT ?</b>	Quelles ont été les moments et les acteurs clés ? Quelle(s) formation(s) avez-vous suivi ? Comment êtes-vous entré(e) à l'ONF ? Depuis quand travaillez-vous à l'ONF ? Depuis quand exercez-vous les fonctions de RUT ?
Le rôle que s'accorde le cadre intermédiaire conditionne la finalité et le sens accordés à ses pratiques. Les évolutions de l'organisation conduit à une perte d'identité professionnelle (cf. carnet de terrain). Les nouvelles technologies alimentent la perte d'identité des agents de la génération X (cf. carnet de terrain).	Métier/ Rôle perçu/ Activités	<b>Comment présenteriez-vous le métier de RUT?</b>	Quelles sont vos principales activités ? Comment se déroule une journée type ? Comment se répartit votre temps de travail ? Quels outils/instruments utilisez-vous principalement ? Quel est votre rôle et votre place plus globalement au sein de l'ONF ? Quels sont les avantages et les inconvénients de votre métier ? Qu'est-ce qui vous plaît et vous déplaît?
Les pratiques administratives et les conversations stratégiques permettent l'appropriation du sens stratégique par les acteurs organisationnels.	Métier/ Compétences et qualités	<b>Qu'est-ce pour vous un bon RUT ?</b>	Quelles sont les compétences nécessaires pour exercer ce métier ? Quelles sont les qualités requises ? Quelle formation vous paraît la plus appropriée pour exercer ce métier ? Comment pouvez-vous acquérir ou développer ces compétences et qualités au sein de l'ONF ?

Questions ou axes de recherche	Thèmes	Question centrale	Relances verbales
<p>Le RUT est un praticien du sens stratégique.</p> <p>Le martelage est moment privilégié d'interaction qui favorise la construction collective de sens.</p> <p>La « spécialité » de l'agence conditionne les ressources mises à disposition ainsi que les pratiques de gestion dans les forêts soit domaniales soit communales.</p> <p>Le RUT déploie des pratiques stratégiques spécifiques dans les forêts communales placées sous la responsabilité d'un élu, porteur d'intérêts potentiellement divergents.</p>	<p>Métier/ Interactions individuelles</p>	<p><b>Avec qui travaillez-vous au quotidien et comment ?</b></p>	<p>Quelles relations entretenez-vous avec votre équipe ?</p> <p>Quelles sont les occasions ou les activités qui vous permettent d'interagir de manière privilégiée avec votre équipe ?</p> <p>Qu'en est-il du martelage ? Est-il un moment privilégié d'échange et de partage entre vous et votre équipe? Si oui, pourquoi ?</p> <p>Travaillez-vous avec des partenaires extérieurs et si oui comment ?</p>
<p>L'axe 1 provoque une interruption ou une situation équivoque (objectif : préciser le diagnostic initial).</p> <p>Si cet objectif peut faire l'objet d'un consensus, les mesures proposées pour y parvenir suscitent auprès des agents de l'ONF sinon une hostilité avérée du moins de vives inquiétudes quant à une gestion forestière dominée par une logique de rentabilité.</p> <p>Le RUT ne se contente pas de mettre en œuvre la stratégie, il la redéfinit.</p>	<p>COP 2016-2020/Visions</p>	<p><b>Quelle est votre vision du COP 2016-2020 et en particulier de l'axe 1. « Accroître la mobilisation du bois au bénéfice de la filière et de l'emploi » ?</b></p>	<p>Quelle est selon vous sa finalité ?</p> <p>Adhérez-vous à cet objectif ?</p> <p>Pourquoi le réaliserez-vous (intérêt) ?</p> <p>Comment en avez-vous été informé(e) ?</p> <p>Cet objectif est-il nouveau ?</p> <p>Cet objectif provoque-t-il un changement dans vos pratiques quotidiennes ? Si oui, lequel ?</p> <p>Comment cet objectif est selon vous compris par vos agents ?</p> <p>Avez-vous communiqué votre vision ? Si oui, comment ?</p>
<p>Les conversations stratégiques, les pratiques administratives et les discours de légitimation influencent les représentations et les comportements.</p>	<p>COP 2016-2020/Engagement</p>	<p><b>Comment vous représentez-vous votre contribution à l'atteinte de cet objectif ?</b></p>	<p>Votre rôle dans la réalisation de cet objectif vous a-t-il été clairement communiqué « Nous attendons de vous que... » ? Si oui, comment et par qui ?</p> <p>Quels moyens disposez-vous pour mettre en œuvre cet objectif ?</p> <p>Pouvez-vous mobiliser des outils, dispositifs ou autres qui vous accompagnent dans la réalisation de votre mission ?</p> <p>Quelle est votre méthode ?</p>

Questions ou axes de recherche	Thèmes	Question centrale	Relances verbales
<p>Le RUT est un praticien du sens stratégique.</p> <p>Le martelage joue un rôle significatif dans le processus de construction collective de sens.</p> <p>Les interactions permettent une entente non pas sur les objectifs mais sur les actions à entreprendre et les comportements à adopter.</p>	<p>Martelage/Axe 1 COP 2016- 2020</p>	<p><b>Comment se traduit votre vision de l'axe 1 dans vos pratiques de martelage ?</b></p>	<p>Auriez-vous par exemple plus tendance à privilégier un critère (récolte) au détriment d'un autre (diversité) ?</p> <p>Vos pratiques ont-elles finalement changé ?</p> <p>Comment pouvez-vous vous assurer que votre vision est mise en pratique par vos agents ?</p> <p>Que faites-vous si un agent n'adhère pas aux objectifs de gestion ?</p> <p>Pourquoi un agent répondrait à un objectif de production (intérêt) ?</p> <p>Comment les agents sont-ils formés au martelage et par qui ?</p>
<p>La culture organisationnelle conditionne et légitime l'intégration et la valorisation de l'individu au sein d'un groupe (identité).</p> <p>Les évolutions de l'organisation conduit à une perte d'identité professionnelle (cf. carnet de terrain).</p> <p>La culture organisationnelle conditionne la création de sens et l'engagement dans l'action.</p>	<p>Organisation et culture</p>	<p><b>Comment présenteriez-vous l'ONF à un néophyte ?</b></p>	<p>Connaissez-vous son histoire ? Si oui, comment la raconteriez-vous ?</p> <p>Quelles sont les valeurs qui vous semblent partagées au sein de l'ONF ?</p> <p>Votre vision de l'ONF correspond-elle à vos idéaux ?</p>
			<p>Souhaiteriez-vous ajouter d'autres points ou réagir aux questions posées ?</p>
			<p>Accepteriez-vous de renouveler l'expérience dans la phase principale de l'enquête ?</p>



## Annexe 5. Exemples Traitement des données de la phase exploratoire : synthèse pour comparaison

	Rôles	Adhésion COP 2016-2020	Contributions COP 2016-2020
Jacques-Antoine	Accompagner les arbres et les gardes à pousser; faire vivre la filière bois; inciter les communes à respecter les aménagements; exécuter la stratégie de l'ONF en répondant aux commandes des trois services clefs de l'agence: travaux, bois et forêt ("pierre triangulaire"); rôle de "facilitateur des choses";	Adhésion par loyauté vis-à-vis de son employeur; respect de la hiérarchie; en accord avec la mouvance ou du "bien fondé de la chose" car maintien de l'activité sans mettre en péril le patrimoine forestier; adhésion toutefois conditionnée au respect des plans d'aménagements; non adhésion aux discours alarmistes des journaux syndicaux; adhésion également à nuancer car souhait de quitter ses fonctions de RUT puisqu'en désaccord avec sa hiérarchie (adhésion de principe mais pas dans les faits car non respect entre autres de la position managériale du RUT)	Axe 1 cible en particulier les forêts surcapitalisées, les zones non touchées par la tempête de 1999; objectif d'augmentation des travaux dans les communes difficilement atteignable en raison de la période de compression dans les zones post-tempêtes, de la réticence des communes ou de la concurrence des entrepreneurs privés; mobilisation du bois autant que faire se peut, en fonction des possibilités techniques, humaines et matérielles; Intensification du prélèvement des petits bois car en accord avec les aménagements ou "la gestion du patrimoine; objectifs globalement intenables;
Paulin	Conduire et faire adhérer l'équipe; interface entre le terrain et la direction : courroie de transmission des directives & faire remonter les dysfonctionnements et demandes du terrain.	Non adhésion à une vision de rentabilité entraînant des "sacrifices d'exploitabilité" au bénéfice d'une filière de transformation considérée comme sous-développée (France = pays tiers-mondiste); nécessaire respect des plans d'aménagement pour assurer une gestion durable; non adhésion aux discours alarmistes des syndicats ou du grand public; nécessité de soutenir les syndicats car contre-pouvoir face à un DG "autoritaire".	Axe 1 ciblerait probablement les zones peu ou prou exploitées tels que les zones de montagnes ou les hêtraies de Normandie; optimum de production atteint dans l'UT; augmentation du niveau de production impossible dans les forêts de l'UT décapitalisées suite à leur histoire et la tempête de 1999; la contribution des communes est tributaire de leur décision; Possibilité d'anticiper certaines coupes prévues dans le plan d'aménagement; Possibilité de couper davantage pour hâter le renouvellement de forêts fatiguées ou usées; mobilisation du bois autant que faire se peut; Nécessaire "bonne justification" pour couper davantage de bois
Florin	Participer aux activités de terrain ; gestion et animation d'équipe, interface avec la hiérarchie et le terrain : faire remonter et descendre des informations ; mettre en œuvre les objectifs de l'établissement ; être force de proposition dans le renouvellement des aménagements ; rôle de formation des stagiaires ; rôle d'alerte.	Adhésion au principe d'alimenter la filière qui est considéré comme faisant partie intégrante de la mission de l'agent ONF. Le prélèvement est également un « gagne-pain ». Le volume du prélèvement doit toutefois être conditionné au principe d'une gestion durable et aux aménagements. Prélever plus, ce n'est pas prélever trop. L'objectif volume ne fait pas l'unanimité auprès des agents qui sont plus dans la gestion d'un patrimoine, de leur patrimoine (« Il y a un sentiment d'appropriation de ces forêts »). Certains éprouveraient le sentiment de « piller les forêts ».	Difficultés à prélever davantage ; application des plans d'aménagement dans les forêts domaniales, pas de refus de coupes au niveau communal. Objectif qui s'applique dans certaines communes (mais pas dans l'UT concernée) qui refusent les coupes car elles disposent de suffisamment de bois d'affouage ; Décision qui reste tributaire des communes et non de l'ONF, l'objectif de volume (ou faire « plus de coupes ») n'est pas demandé à l'UT mais paradoxalement "c'est une année où on nous a obligés à reprogrammer des coupes en plus. Ce n'est pas arrivé souvent" ; Prélever là où ça devrait l'être ; Pas d'anticipation de coupes pour répondre à un objectif de volume ; atteinte des objectifs en fonction des moyens humains disponibles

## **Annexe 6. Grille d'observation de la phase principale (2018)**

## Grille d'Observation

<b>Grille d'Observation</b>					
<b>Date</b>					
<b>Lieu</b>					
<b>Durée</b>					
<b>Espace de discussion considéré</b>	<input type="checkbox"/> Réunion de Codir	<input type="checkbox"/> Réunion mensuelle d'UT	<input type="checkbox"/> Martelage	<input type="checkbox"/> Entretien annuel du RUT	<input type="checkbox"/> Autre :
<b>PARTICIPANTS</b>					
<b>Nombre</b>					
Caractéristiques (statut socioprofessionnel, âge, sexe, expérience dans la structure, etc.)	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
	6.				
<b>SUJET DE L'INTERACTION</b>					
Sujet	<p>Considérer uniquement les sujets reliés à l'axe 1 du COP 2016-2020</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plans d'aménagement (augmenter leur nombre et les simplifier)</li> <li>➤ Certifications PEFC et FSC</li> <li>➤ Récolte et mise en vente des bois</li> <li>➤ Approvisionnement de la filière</li> <li>➤ Production de bois façonnés et les contrats d'approvisionnement</li> <li>➤ Cession de bois (particuliers vs bloc)</li> <li>➤ Programme des coupes</li> <li>➤ Enrichissement des stations en résineux</li> <li>➤ Intégration d'essences potentiellement adaptées au changement climatique</li> <li>➤ Investissements en travaux</li> </ul>				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rationalisation du foncier (regroupement des parcelles)</li> </ul> <p>Ainsi que ceux reliés à l'axe 5 « <i>Stabiliser les effectifs et accompagner les évolutions de l'établissement par une gestion dynamique des ressources humaines</i> » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accompagnement dans le quotidien de leurs fonctions</li> <li>➤ Outils collectifs d'accompagnement et de développement (co-développement professionnel, coaching individuel et collectif, etc.)</li> <li>➤ Mobilisation d'appuis, d'expertise et de conseil externes</li> <li>➤ Portail management et digitalisation, outils de partage et mutualisation</li> </ul>
Sujet qui porte sur les pratiques professionnelles	(oui/non)
Sujet outillé (instruments, budget, plan stratégique, système d'information ou autre) pour soutenir, faciliter ou informer la discussion	
Pourquoi ce sujet est discuté	
<b>INTERACTANTS</b>	
<b>INTERACTANT 1</b>	
Caractéristiques Expertise Légitimité	
Contenu de l'intervention (informations données, arguments déployés, etc.)	
Vocabulaire(s) utilisé(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Idéologies</li> <li>➤ Prémises organisationnelles</li> <li>➤ Paradigmes</li> <li>➤ Théories de l'action (Organisation)</li> <li>➤ Traditions</li> <li>➤ Histoires</li> <li>➤ Symboles</li> <li>➤ Identité organisationnelle</li> <li>➤ Connaissances tacites</li> </ul>

Pratiques discursives	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Traduire la nouvelle orientation stratégique</li> <li>➤ Surcoder la stratégie</li> <li>➤ Discipliner le client</li> <li>➤ Justifier le changement</li> <li>➤ Diriger la conversation</li> <li>➤ Reformuler les problèmes</li> <li>➤ Mettre en scène de la discussion</li> <li>➤ Ajuster la vision</li> <li>➤ Rationnaliser le changement</li> <li>➤ Stabiliser le sens</li> <li>➤ Prendre en compte les acteurs absents</li> </ul>
Objectif(s) de l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « Envisioning » (construction d'une vision embryonnaire du changement à partir de l'expérience et d'une analyse contextuelle de l'organisation</li> <li>➤ « revisioning » (traduction des nouveaux objectifs et des valeurs associées en programme d'actions ; développement de la consultation et ajustement du programme d'actions)</li> <li>➤ Convaincre pour obtenir des soutiens et mobiliser</li> </ul>
Intentionnalité de la démarche	
<b>INTERACTANT 2</b>	
Caractéristiques Expertise Légitimité	
Contenu de l'intervention (informations données, arguments déployés, etc.)	
Vocabulaire(s) utilisé(s)	
Pratiques discursives	
Objectif(s) de l'intervention	
Intentionnalité de la démarche	
<b>INTERACTANT 3</b>	
Caractéristiques Expertise Légitimité	

Contenu de l'intervention (informations données, arguments déployés, etc.)	
Vocabulaire(s) utilisé(s)	
Pratiques discursives	
Objectif(s) de l'intervention	
Intentionnalité de la démarche	
<b>INTERACTANT 4</b>	
Caractéristiques Expertise Légitimité	
Contenu de l'intervention	
Vocabulaire(s) utilisé(s)	
Pratiques discursives	
Objectif(s) de l'intervention	
Intentionnalité de la démarche	
<b>CARACTERISTIQUES DE L'INTERACTION</b>	
Animation de l'interaction (par le responsable hiérarchique)	
Caractéristiques de la communication (écoute, soutien, conflit , etc.)	
Mode de prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consensus (accord collectif)</li> <li>➤ Compromis (couper la poire en deux)</li> <li>➤ Consultatif (avis mais choix final opéré par le responsable)</li> <li>➤ Directif (décision du responsable)</li> <li>➤ Vote</li> </ul>
Autorité reposant sur le principe de subsidiarité (respect de l'autonomie des groupes inférieurs et suppléance en cas de limite)	

**Annexe 7. Grille d'entretien de la phase principale d'enquête (2018)**

Propositions de recherche	Résultats phase exploratoire	Thèmes	Question centrale	Relances verbales
<b>Trajectoire &amp; Vision &amp; Rôle du RUT</b>				
Le groupe résulte d'une vision partagée non pas des objectifs à poursuivre mais des moyens à mettre en œuvre pour satisfaire les intérêts individuels	Les enquêtés disposaient préalablement à leur entrée à l'ONF d'un goût pour la nature et d'un penchant pour les métiers de la forêt et du bois. L'ONF représentait alors une opportunité à saisir au regard des possibilités d'emploi, des conditions de travail, de l'éventail des métiers disponibles et des perspectives d'évolution professionnelle & géographique.	ONF/intérêts	<b>Pourquoi avez-vous choisi de travailler à l'ONF ?</b>	Quelle(s) formation(s) avez-vous suivie ? Comment êtes-vous entré(e) à l'ONF ? Pourquoi l'ONF et pas une coopérative forestière par exemple ? Depuis quand travaillez-vous à l'ONF ?
	<b>Les évolutions de l'organisation conduit à une perte d'identité professionnelle (cf. carnet de terrain, 16 mars 2016).</b>	ONF/Vision	<b>Pour vous l'ONF c'est quoi ?</b>	Quelle était votre vision de départ de l'ONF ? Cette vision a-t-elle depuis évolué ? Si oui, comment et pourquoi ?
	La passion ou l'amour de la forêt et du métier ainsi que le sens du devoir envers les générations futures sont les valeurs sociales que les enquêtés considèrent comme partagées au sein du groupe. Elles orientent les pratiques vers la gestion durable du patrimoine.	ONF/Valeurs	<b>Existe-t-il des valeurs partagées à l'ONF et si oui, lesquelles ?</b>	Les agents de l'ONF sont-ils portés par les mêmes valeurs ? Quelles sont ces valeurs selon vous ? Ces valeurs ont-elles évolué dans le temps ? Si oui, comment et pourquoi ?
→Les règles de convergence qui précèdent l'entrée et la formation du groupe peuvent-elles être réduites à des fonctions d'utilités individuelles? L'amour pour la forêt ou l'attirance pour la nature n'a-t-elle pas orienté les choix professionnels? Pour JP Renaud (Carnet de terrain, 19 avril 2017) "On ne devient pas forestier par hasard ». Notion de structure collective à interroger.				



Propositions de recherche	Résultats phase exploratoire	Thèmes	Question centrale	Relances verbales
Cette représentation partiellement convergente des objectifs est suivie d'une divergence quant à la vision des moyens à mettre en œuvre pour satisfaire les intérêts individuels	L'évolution du métier de RUT ne satisfait pas pleinement les attentes et les besoins des enquêtés	Métier/ Intérêts individuels	<b>Le métier de RUT correspond-il à la vision que vous en aviez au départ?</b>	Depuis quand exercez-vous les fonctions de RUT ? Qu'est-ce qui vous plaît et vous déplaît? La vision de votre métier a-t-elle évolué depuis votre prise de fonction ? Si oui, comment et pourquoi ?
Le rôle des cadres intermédiaires ne consiste pas seulement à servir de courroie de transmission entre le top management et les acteurs de terrain. Ils participent également au processus de construction de sens et d'influence	<p>Les enquêtés se considèrent comme une courroie de transmission entre l'agence et les techniciens: il veille à une application cohérente des directives et relaye les requêtes ou éventuels dysfonctionnements constatés sur le terrain.</p> <p>Un certain nombre d'entre eux évoquent explicitement la nécessité d'expliquer, d'argumenter, de démontrer pour convaincre et faire adhérer leur équipe. Leur principal levier consisterait alors à utiliser un langage technique.</p>	Métier/Rôle perçu	<b>Comment percevez-vous votre rôle à l'ONF ?</b>	<p>Quelle est votre mission au sein de l'établissement ? Votre rôle a-t-il évolué dans le temps ? Si oui, comment et pourquoi ?</p> <p><u>Au niveau des TFT</u> Transmettez-vous les directives telles que vous les avez reçues ? <i>Option 1. Si oui</i> – Comment sont-elles généralement reçues ? En cas de désaccord, que faites-vous ? <i>Option 2. Si non</i> – Pourquoi ? Quelle est alors votre « tactique » ?</p> <p><u>Au niveau de l'agence</u> Les directives sont-elles toujours cohérentes avec la réalité du terrain ? A partir de quand considérez-vous qu'il y a un dysfonctionnement ? Comment constatez-vous les dysfonctionnements ? Etes-vous toujours en accord avec les dysfonctionnements constatés par votre équipe ? Si oui, pourquoi ? Si non, que faites-vous ? Avez-vous déjà changé d'avis ?</p> <p>Faites-vous ensuite remonter ces dysfonctionnements constatés sur le terrain ? Si oui, comment ?</p>

Propositions de recherche	Résultats phase exploratoire	Thèmes	Question centrale	Relances verbales
<b>Axe 1 du COP 2016-2020</b>				
Les représentations de certains objectifs relatifs entre autres à la préservation du groupe s'accordent avec le temps (fixation de normes, catégorisation des membres et des schémas d'actions, etc.).	<p>La volonté collective de perpétuer le groupe a conduit à une convergence partielle des représentations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Axe 1 appréhendé essentiellement à travers le prisme économique</li> <li>• Adhésion sous condition du respect des plans d'aménagement</li> </ul> <p>→ <i>cette vision est-elle réellement convergente? Convergence sur la mobilisation du bois ou sur la mobilisation supplémentaire de bois ?</i></p>	COP/ Finalités/ Adhésion	<b>Que pensez-vous de l'objectif de l'office d'accroître la mobilisation du bois ?</b>	<p>Qu'est-ce que cela veut dire pour vous ? Est-il selon-vous réaliste et réalisable ?</p> <p>Qu'en est-il au niveau des agents ? Comment cet axe est selon vous compris par vos agents ? Comment expliquez-vous ces différences (le cas échéant) ?</p>
Cette représentation partiellement convergente des objectifs est suivie d'une divergence quant à la vision des moyens à mettre en œuvre pour satisfaire les objectifs du groupe.	L'accroissement de la mobilisation du bois ne peut se traduire par un prélèvement supplémentaire dans le périmètre de gestion des enquêtés. Les plans d'aménagement sont appliqués dans les forêts domaniales et le bois disponible dans les forêts communales est exploité autant que faire se peut	COP/Moyens	<b>Quels sont vos moyens pour y répondre ?</b>	<p>Existe-t-il différentes manières d'y répondre ? Que faites-vous dans l'UT ? Considérez-vous que vous prélevez trop de bois ?</p> <p>Les plans d'aménagement sont-ils finalement contraignants ? Ont-ils un impact réel sur les pratiques ? Peuvent-ils être sujet à diverses interprétations ? Sont-ils discutés ?</p>
<p><i>Théorie</i> : Le sensemaking est rétrospectif. L'action ou l'expérience fournit les informations ou les matériaux de base qui sont ensuite interprété(s) ou réinterprété(s) dans les interactions communicatives. Le sens serait alors une reconstruction du passé dans un contexte situationnel présent.</p> <p>Résultats de la phase exploratoire : la vision divergente des moyens à mettre en œuvre pour satisfaire les objectifs s'appuie sur des données issues de la pratique ou de l'expérience :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'application effective des plans d'aménagement dans les forêts domaniales (pratique)</li> <li>• le travail réalisé auprès des communes pour faire respecter les plans d'aménagement (pratique)</li> </ul> <p>→ L'axe 1 ne semble pas pour autant avoir introduit une défaillance identitaire ou une interruption dans les séquences comportementales des enquêtés. La vision des moyens à mettre en œuvre pour satisfaire les objectifs se focalise sur les prescriptions de l'aménagement forestier ou les règles d'assemblage formelles (subjectivité générique) appréhendées comme conformes à leurs principes (gestion durable) et à leurs valeurs (transmettre un patrimoine aux générations futures).</p> <p>→ <b>Plan d'aménagement comme prétexte ? (Note carnet de terrain du 11/12)</b></p>				

Propositions de recherche	Résultats phase exploratoire	Thèmes	Question centrale	Relances verbales
La construction collective de sens résulterait d'une relation établie (égal à, différent de, cause de, conséquence de, etc.) entre les données prélevées dans la situation présente et les cartes cognitives ou schémas mentaux issus de l'expérience, de l'apprentissage et des interactions communicatives.	<p>Les cadres cognitifs mobilisés pour faire face à l'équivocité perçue de la situation sont principalement les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigmes</li> <li>• Théorie de l'action</li> <li>• Idéologie</li> <li>• Tradition</li> </ul> <p>→ Préciser les vocabulaires (définition plus claire?) pour pouvoir mieux les identifier et les distinguer</p>	Sensemaking/ Cartes	<b>Qu'est-ce qui guide votre action ?</b>	<p>Quelle est la « bible » qui oriente votre action au quotidien ?</p> <p>Quelle est selon vous la « bible » de vos techniciens ? <i>Option1. Si réponse identique</i> Tous les forestiers sont donc guidés par (...) ?</p> <p><i>Option 2. Si réponse différente</i> Comment expliquez-vous ces différences ? Est-ce une question d'expérience ? de sensibilité ? d'interprétation différente ?</p>
<b>Sensemaking &amp; Interactions communicatives en situation</b>				
Le sens se construit collectivement dans des interactions communicatives en situation. En d'autres termes, c'est en interagissant que les acteurs organisationnels s'accordent sur les interprétations possibles de la situation et les actions à mener.	<p><i>(Observations phase principale)</i> Les interactions entre le RUT et les techniciens sont principalement informelles</p>	Sensemaking/ Interactions informelles	<b>Comment l'information circule principalement au sein de l'UT ?</b>	<p>Comment êtes-vous informé de ce qu'il se passe dans un triage ? A quelles occasions faites-vous passer des messages ?</p> <p>La position géographique de l'UT est-elle un atout ou un inconvénient ?</p>

Propositions de recherche	Résultats phase exploratoire	Thèmes	Question centrale	Relances verbales
<p>Pour Maitlis et Lawrence (2007), les conditions susceptibles de faciliter l'engagement des stakeholders ne peuvent se réduire à des compétences discursives (raconter une « belle histoire »). Les situations organisationnelles créant l'« opportunité » d'interagir à l'exemple des réunions ou des groupes de travail <u>ainsi que la légitimité à influencer le sensemaking</u> (autorité formelle &amp; responsabilité ; reconnaissance de représentativité ; reconnaissance de la participation par l'organisation) sont également essentielles à la motivation des acteurs.</p>	<p>Les comités de direction (CoDir) qui réunit les responsables des services fonctionnels de l'agence, le directeur d'agence et les RUT sont potentiellement propices aux activités de construction de sens</p>	<p>Sensemaking/ CODIR</p>	<p><b>Que pensez-vous des réunions de CODIR ?</b></p>	<p>Quelle est selon vous leur finalité ? Sont-elles pour vous des occasions pour échanger sur les activités et les éventuels dysfonctionnements constatés au sein de l'UT ?</p> <p><i>Option 1. Si non</i> Quand le faites-vous ? Et à qui vous adressez-vous ? Etes-vous entendu ? Votre position est-elle aussi amenée à évoluer ? Arrivez-vous généralement à vous mettre d'accord ? Comment ?</p> <p><i>Option 2. Si oui</i> Etes-vous entendu ? Votre position est-elle aussi amenée à évoluer ? Arrivez-vous généralement à vous mettre d'accord ? Comment ?</p> <p><i>RUT Palomito</i> Qu'est-ce qui vous motive à intervenir régulièrement ? Pourquoi est-ce selon vous important ? <i>RUT Farmington</i> Pourquoi n'intervenez-vous pas ou peu ?</p> <p>Quelles sont finalement vos relations avec l'agence ? Avec qui interagissez-vous tout particulièrement ?</p>

Propositions de recherche	Résultats phase exploratoire	Thèmes	Question centrale	Relances verbales
<p>Pour Maitlis et Lawrence (2007), les conditions susceptibles de faciliter l'engagement des stakeholders ne peuvent se réduire à des compétences discursives (raconter une « belle histoire »). Les situations organisationnelles créant l'« opportunité » d'interagir à l'exemple des réunions ou des groupes de travail <u>ainsi que la légitimité à influencer le sensemaking</u> (autorité formelle &amp; responsabilité ; reconnaissance de représentativité ; reconnaissance de la participation par l'organisation) sont également essentielles à la motivation des acteurs.</p>	<p>Les réunions mensuelles de l'UT regroupant le RUT et les TFT</p>	<p>Sensemaking/ Réunions UT</p>	<p><b>A quoi servent vos réunions d'UT ?</b></p>	<p>Quelle est leur finalité ? Sont-elles pour vous des occasions d'échanger avec les TFT sur leurs activités et leurs éventuelles difficultés ? Si non, quand le faites-vous ?</p> <p>Ces réunions sont-elles des occasions d'apprentissage et de réflexion ? Permettent-elles de faire évoluer les positionnements de chacun ? Arrivez-vous généralement à vous mettre d'accord ?</p> <p>Comment avez-vous fixé la fréquence ? Pourquoi cette fréquence ?</p>
	<p>Le martelage est une opération collective propice aux discussions et aux échanges "informels"</p>	<p>Sensemaking/ Martelage</p>	<p><b>Pourquoi participez-vous aux activités de martelage ?</b></p>	<p>Quelle importance accordez-vous à cette activité ? Pourquoi ? Est-elle une occasion pour faire passer et recevoir des messages ? Ces messages sont-ils discutés ? Si oui, que permet la discussion ?</p> <p>Il n'existerait pas un martelage identique. Qu'en pensez-vous ? Comment expliqueriez-vous ces différences ? Comment alors assurer le respect des consignes ?</p> <p>Il semblerait que l'introduction du TDS aurait réduit les échanges entre marteleurs. Qu'en pensez-vous ?</p>

Propositions de recherche	Résultats phase exploratoire	Thèmes	Question centrale	Relances verbales
				Concernant la question de la mobilisation du bois, comment expliquez-vous le discours syndical autour du pillage de la forêt ?
				Souhaiteriez-vous ajouter d'autres points ou réagir aux questions posées ?

## Annexe 8. Exemples traitement des données dans l'enquête principale: synthèse pour comparaison

Code	Qui	UT	Quand	Comment	Citations	Synthèse 1
Pillage forêt	Red Neck	Farmington	11/10/2018	Martelage	NC : Alors pourquoi ce discours-là ? Red Neck: (...) Je pense que c'est un discours qui est plutôt basé sur un ressenti, une perception et pas sur des éléments factuels.	Ce discours sur le pillage de la forêt est plutôt l'expérience d'un ressenti qu'un fait.
Pillage forêt	Bruce	Farmington	15/11/2018	Martelage	... je pense que c'est une crainte... C'est une crainte générale. Après, moi je n'ai pas trop de retours... enfin, encore dessus... Je veux dire... Enfin, je sais pas, je... A voir, mais... non, pour l'instant, je n'ai pas trop ce ressenti. (...) C'est peut-être plus une crainte qu'on a. Mais pour l'instant, je trouve que c'est encore assez raisonné.	La pratique est raisonnée. Le pillage de la forêt semble être davantage un ressenti ou une crainte.
Pillage forêt	Noémi	Farmington	15/11/2018	Martelage	C'est souvent, soit des personnes qui n'y connaissent rien et que... ce sont des promeneurs – « Ah, ça fait clair ! » –, ou alors, encore pire, des personnes qui n'y connaissent rien et qui pensent s'y connaître. Ça, il y en a beaucoup dans les élus. [rires]	Le pillage de la forêt est un discours porté par une population profane de la gestion forestière
Pillage forêt	Joseph	Palomito	13/11/2018	Martelage	Il faut voir ça dans le temps, mais actuellement non, dans le discours d'aujourd'hui, je n'ai pas l'impression, dans ce que je fais ici sur le territoire de Palomito, que je pille la forêt. On s'adapte à la forêt, on a des normes à respecter au niveau du martelage, des consignes.	Le discours sur le pillage des forêts ne coïncide pas avec l'expérience actuelle vécue. Les normes sont respectées.
Guide Sylviculture	MacClure	Palomito	18/10/2018	Martelage	Et un guide aussi, c'est un guide. Il ne faut pas forcément le suivre à la lettre. C'est ça. C'est comme un aménagement. Un aménagement, c'est un cadre mais il y a la sensibilité du forestier qui peut... Mais on ne va pas non plus complètement à l'encontre.	Un guide de sylviculture n'est pas forcément à suivre à la lettre. Cela ne veut pas dire, pour autant, aller à son encontre.
Guide Sylviculture	Lionnel	Palomito	22/11/2018	Martelage	Parce qu'effectivement, c'est incompréhensible quoi. Mais pas que, il y a aussi des bonnes choses dans les guides. Et puis ils ne sont pas toujours faits par des gens qui se trouvent au bureau. PD, qui est animateur sylvicole à l'agence, franchement il a une expérience énorme sur le chêne. Et s'il a une telle expérience, c'est bien parce qu'il a fait du terrain toute sa vie...une grosse partie de sa vie. (...)Et c'est quelqu'un, c'est un mec de terrain. Il a cette vision pragmatique, il a ce bon sens de terrain qui fait qu'on a plus facile à appliquer ce qu'il nous propose que... ce qu'on peut lire parfois dans des guides de sylviculture.	Les guides contiennent de bonnes informations. Les préconisations des animateurs sylvicoles dotés d'une grande expérience et "d'un bon sens du terrain" restent néanmoins plus faciles à mettre en œuvre que les prescriptions énoncées dans les guides de sylviculture.
Guide Sylviculture	Berthod	Farmington	25/10/2018	Martelage	NC : Et t'en penses quoi, toi, des guides de sylviculture que t'as abordés tout à l'heure ? Berthod : Ben... Il faut des idées générales. Il faut des choses pour se guider, hein. Des références. Maintenant, appliquer une sylviculture selon un guide, à la lettre, c'est très mauvais. C'est très mauvais parce qu'aujourd'hui, les guides, ils nous disent ça, et puis demain, le guide, il va nous dire autre chose. (...) Donc si tu l'as appliqué sur une forêt en totalité, c'est pas bon du tout.	Les guides sont nécessaires pour fournir des références générales. Ils ne doivent seulement pas être appliqués de manière stricte ou linéaire dans la mesure où les prescriptions sont instables et changeantes.

**Nathalie CAROL**

To support the growth of a promising sector and improve its financial situation, the National Forestry Office (ONF) adopted a new roadmap for the period 2016-2020, focusing primarily on increasing wood supply. However, this strategic focus, which is based on sustainable production, comes up against a patrimonial vision of forest management inherited from a multi-century-old administration, the Eaux et Forêts (Water and Forests). The weight of tradition may explain an intensity of harvesting that remains below the estimated productivity of ecosystems and the objectives set out in previous roadmaps. This calls for an examination of the ONF's capacity to adapt to meet the demands of a changing environment.

In a practical approach to strategy, hammering practices can be a possible entry point for explaining and understanding how the ONF's wood supply strategy is formed and implemented in the field. Hammering consists of marking with hammer hits or traces of paint the trees that will be cut by logging workers. This technical act directly influences the volumes of wood put on the market. Hammering is carried out by relatively autonomous professionals who work under the responsibility of middle managers. Middle managers are considered as key actors of change. Based on the sensemaking theory, I show how middle managers can seek through interactions to influence the meaning behind hammering practices. However, these interactions are conditioned by the symbolic, social, physical and temporal boundaries that structure the practices. These boundaries are not fixed but may potentially evolve in the daily actions and interactions. This movement can be driven by middle managers and understood through the concept of boundary work. The influential work of middle managers consists then in working on the boundaries to influence practices towards increased wood supply. This leads to examine a potential change at the ONF through two questions: what are the effects of boundaries on the work of influencing practices of hammering? How do middle managers work on boundaries to influence practices?

To answer these questions, an ethnographic case study was conducted in the Great East region. The data collected over nearly two years show that the boundaries that structure hammering practices strongly constrain the interactions needed to influence practices. These boundary effects have led the middle managers to create "free spaces" that provide more favourable conditions to interact and to influence the practices towards increased wood supply.

Three main theoretical contributions arise from this study. First, taking boundaries into account in the influential work of middle managers allows us to shed light on the conditions of sensegiving, which Maitlis and Lawrence (2007) have long been calling for. The results obtained then make it possible to enrich the concept of ecology of spaces. Spaces of freedom are used to inform and influence the "front stage" spaces in which practices are carried out or in which boundaries are defined. Finally, this study invites a discussion on two aspects of the theory of sensemaking, that of resources and that of temporality.

The results of this study lead to managerial recommendations aimed at increasing the influence of middle managers and promoting wood supply. These recommendations consist of several measures such as redynamizing work exchanges by opening spaces of discussion and using technical language to influence hammering practices.

