



Peb & Fox

La gestion du changement dans les organisations publiques complexes : l'approche de la stratégie comme pratique dans le cas du Contrat d'Objectifs et de Performance 2016-2020 de l'Office National des Forêts

Responsables scientifiques : Nathalie CAROL, Meriem FOURNIER, Benoit GRASSER, UMR Silva

Collaborations : CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises) de l'Université de Lorraine

Contexte

La nouvelle feuille de route adoptée par l'Office National des Forêts (ONF), unique gestionnaire des forêts publiques françaises suscite parmi son personnel sinon une opposition virulente du moins de vives préoccupations quant à une gestion forestière dominée par une logique de rentabilité : la forêt publique ne serait-elle pas sacrifiée sur l'autel de la productivité et de la marchandisation ? La rentabilité est-elle compatible avec la satisfaction de l'intérêt général ? Cette « dissonance » organisationnelle représente un cas d'étude original pour explorer et éprouver la théorie du sensemaking de Karl E. Weick relative au sens collectif et sa dynamique de construction. La construction collective de sens, appréhendée comme clef de voute de l'action organisée, serait à saisir dans les interactions communicatives en situation. C'est en interagissant que les agents de l'ONF s'accorderaient sur le sens de l'action. L'analyse ne peut toutefois se soustraire d'une théorie complémentaire à même d'opérationnaliser les concepts du sensemaking. L'approche de la strategy-as-practice et son tryptique pratique, pratiques et praticiens orientent le regard vers les acteurs, leurs actions, leurs interactions mais également le contexte dans lequel s'établissent les micro-actions stratégiques. La stratégie serait alors non pas « quelque chose qu'une organisation possède mais quelque chose que ses membres font » (Golsorkhi, 2015). Le rôle des cadres intermédiaires dans la fabrique du sens stratégique est seulement aujourd'hui difficilement appréhendable dans la littérature: sont-ils une simple courroie de transmission entre le top management et les équipes opérationnelles ou de véritables créateurs de sens agissant en partenaire de l'équipe dirigeante? L'étude du rôle des responsables d'unité territoriale (RUT) à l'ONF dans la construction collective de sens apportera des éclairages nouveaux à cette question essentielle pour le management stratégique d'une organisation. Cadres intermédiaires, pratiques, conversations stratégiques sont en définitive au cœur de ce dispositif de recherche.

Objectifs

Pour expliquer et comprendre les préoccupations voire les oppositions que suscitent en interne la mise en œuvre de la nouvelle orientation stratégique de l'ONF axée sur l'accroissement de la mobilisation du bois au bénéfice de la filière et de l'emploi, nous proposons d'interroger à travers l'approche de la *strategy-as-practice* le rôle et les pratiques des RUT dans la construction collective de sens.

Les hypothèses qui guident le travail de recueil et d'analyse des données sont les suivantes :

- Les cadres dirigeants et les RUT sont des faiseurs de sens ;
- L'axe 1 provoque une interruption dans les séquences comportementales des agents forestiers ;
- Cette interruption prend sa source dans l'ambiguïté et interroge l'identité des agents ;
- La vision des actions à entreprendre collectivement se construit à l'occasion des interactions communicatives en situation de martelage ;
- Le dispositif de gestion des ressources humaines contraint le jeu des agents en interactions ;
- Les agents forestiers s'accordent non pas sur les objectifs mais sur les moyens à mettre à œuvre pour satisfaire leurs intérêts personnels ;
- La vision commune des moyens résulte d'une relation établie entre les cartes cognitives ou schémas mentaux issus de l'expérience et la situation contextuelle présente ;
- La vision des mesures à adopter n'est pas exacte mais plausible ;
- Les RUT sont des acteurs intentionnels porteurs de multiples identités et subjectivités ;
- Cette pluralité des identités, des subjectivités et des intentions est à l'origine de contradictions dans les pratiques du sens stratégique.

Démarche

Le projet de connaissance porte sur le sens de l'action autour de l'axe 1 du COP 2016-2020, construit dans les interactions communicatives en situation qui conditionne la manière d'être et d'agir des agents de l'ONF. Il se penche autrement dit sur les acteurs agissant et interagissant. Le chercheur doit donc se placer « au plus près des situations dans lesquelles se déroulent ces actions et interactions, soit qu'il les reconstitue (historien), les observe (observation, observation participante) ou qu'il agisse de concert avec les acteurs étudiés (recherche-action) » (Dumez, 2013, p.7). L'entretien semi-directif et l'observation participante sont alors les méthodes de collecte de données les plus appropriées pour répondre à notre question de recherche.

Résultats marquants

Pour ne pas perturber la phase principale d'enquête actuellement en cours, les premiers résultats ne seront pas diffusés.

Perspectives

Un projet qui répond aux enjeux scientifiques contemporains

Ce projet de recherche propose une approche singulière et innovante de la forêt et du bois pour l'ensemble de la communauté scientifique, professionnelle et éducative: expliquer et comprendre la mise en œuvre d'une stratégie forestière pour mieux agir. Il consiste plus précisément à établir un lien entre un phénomène observé (ce qui doit être expliqué) à savoir la désunion autour de mesures visant à accroître la mobilisation du bois et ses causes plausibles (ce qui explique) (Dumez, 2013). Outre sa visée explicative et compréhensive, l'étude ambitionne d'éprouver la théorie du *sensemaking* et en particulier la notion de structure collective sur un terrain original et peu exploré : l'ONF. L'approche de la *Strategy-as-Practice* mobilisée en complément sera également examinée de manière à enrichir les matériaux empiriques confirmant ou infirmant sa validité, leur nombre étant aujourd'hui encore relativement restreint malgré un succès croissant sur la scène internationale (Balogun et al., 2006).

Un projet pour mieux agir

En réhabilitant l'humain dans la fabrique de la stratégie, la stratégie comme pratique permet non seulement de combler un vide académique mais également de répondre aux intérêts des dirigeants pour des solutions plus pratiques (Allard-Poesi, 2006). Comme le souligne G. Johnson, L. Melin et R. Whittington, « (...) the research agenda matches the lived world of organizational actors. At least potentially it therefore provides the opportunity to translate research findings into organizational action more directly. As academics, we may take a bigger impact at the micro level than at the traditional macro level" (Johnson et al., 2003, p.15). Les livrables attendus sont, entre autres, les suivants :

- outils de gestion permettant d'assurer un meilleur alignement entre la stratégie et sa mise en œuvre ;
- programme opérationnel d'accompagnement au changement adapté aux spécificités de l'ONF.

Valorisation

Communications lors de manifestations scientifiques (séminaires, journées d'études, colloques et congrès)	Date	Lieu
Journée des stagiaires et des doctorants du LERFOB (INRA)	27/06/2017	Nancy
Ecole d'Été du Réseau de Recherche sur l'Innovation RRI 2017	29/08/2017	Nancy
Colloque « <i>Entre dynamiques et mutations, quelles voies pour la forêt et le bois ?</i> », Réseau SHS d'ECOFOR	11/01/2018	Paris
Réunion de l'équipe Stratégie Organisation Ressources Humaines (SORH) du CEREFIGE/UL	15/03/2018	Nancy
EURAM Doctorial Colloquium 2018	17-19/06/2018	Reykjavik (Islande)

Médiation scientifique (suite au concours de MT180)	Date	Lieu
Elaboration d'une BD de la thèse par Ped& Fox	Février/mars 2018	Nancy
Passage dans la chronique "Talents de femmes" de Mirabelle TV	4-18/04/2018	Lorraine
Intervention dans l'émission " la tête au carré" de France Inter	11/05/2018	Paris
Réalisation d'un reportage photos avec le service CST de l'université de Lorraine diffusé sur les réseaux sociaux (Facebook & Twitter)	17-18/05/2018	
Réalisation d'un tournage avec France 3 sur la thèse et le concours MT180	Diffusé le 11/06/2018	Nancy
Interview avec la direction de la communication de l'ONF	14/06/2018	
Interview réalisé dans le cadre de "Perdue de recherche. Les sciences sociales au risque de la médiation"	14-15/06/2018	Bordeaux
Intervention pour la journée de rentrée du personnel de l'université de Lorraine	4/09/2018	Nancy
Communication au colloque International "Science & You"	15-17/09/2018	Pékin (Chine)