



Titre de la thèse : 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

Résumé de la thèse

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 constituent un point d'entrée possible pour expliquer comment cette stratégie prend forme et se concrétise de façon opérationnelle. 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 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. Ce qui nous amène à poser la question suivante : quels sont les effets des frontières sur le travail d'influence des pratiques de martelage ?

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 contraignent fortement le travail d'influence des pratiques de martelage. 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 somme toute sur des recommandations managériales visant à accroître les possibilités d'influence des RUT 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 ; sensegiving ; frontières ; travail sur les frontières ; martelage