
**L'ENCHÂSSEMENT : QUELLES CONTRAINTES POUR L'ÉVOLUTION DES
ROUTINES ORGANISATIONNELLES EN CONTEXTE DE GRANDS DÉFIS ?
LE CAS DE LA PLANIFICATION FORESTIÈRE**

Thèse de Frédéric **BONIN**¹

Analysée par Jean-Luc **PEYRON**²

Directeur de thèse : Benoît **GRASSER**, Professeur des universités, Université de Lorraine.

Directrice de thèse : Meriem **FOURNIER**, Ingénieure générale des ponts, des eaux et des forêts, HDR, Présidente du centre INRAE de Nancy-Champenoux, membre de l'Académie d'agriculture.

La thèse présentée par Frédéric BONIN s'inscrit à la charnière entre les sciences de gestion et les sciences forestières. Elle vise à analyser et lever les freins qui contraignent l'adaptation de l'action forestière aux grands défis auxquels elle se trouve confrontée, notamment au changement climatique. Cette problématique dépasse de beaucoup le contexte biologique et technique dans lequel elle est souvent confinée. Elle invite à développer largement sa dimension sociale.

L'approche proposée considère au départ l'action forestière sous une acception très large, notamment en termes d'échelle spatiale d'application (du local au planétaire). Ses développements empiriques et concrets se réduisent cependant essentiellement à la démarche d'aménagement forestier, archétype de la planification forestière, appliquée à l'échelle de grandes forêts domaniales.

Globalement, le manuscrit se présente sous la forme d'un ensemble de près de 450 pages, dont un peu moins de 80 pages d'annexes portant principalement sur l'historique, la définition et le cadrage actuel de la planification forestière en France. A la suite de son introduction, il s'organise en trois grandes parties. La première consiste en une analyse ample et fouillée de la littérature, structurée en quatre chapitres. Elle permet de préciser comment les concepts des sciences de gestion peuvent s'appliquer à l'aménagement forestier dans un contexte de forts changements structurels induits, notamment par le réchauffement climatique et des

¹ Thèse de doctorat de l'Université de Lorraine dans le cadre de l'École doctorale 262 « Sciences juridiques, politiques, économiques et de gestion », préparée au sein du Centre Européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises, soutenue le 22 décembre 2023.

² Membre de l'Académie d'agriculture de France, section 2 « Forêts et filière-bois ».

attentes sociétales grandissantes. La deuxième partie correspond à l'étude détaillée de trois cas de forêts domaniales (gardées anonymes) qui donnent lieu à quatre articles et autant de chapitres dont le dernier est transversal aux trois autres. Ces études de cas se fondent essentiellement sur des entretiens semi-directifs, outre diverses observations et lectures. La troisième partie rassemble deux chapitres de synthèse et discussion à la fois sur les résultats de la thèse, leurs limites et les perspectives qu'ils ouvrent. Elle débouche sur une courte conclusion.

L'impression qui se dégage de ce travail et les enseignements qui peuvent en être tirés du point de vue forestier, sont regroupés dans les sections qui suivent.

Une monographie intégrant une partie par articles

Le manuscrit est organisé d'une façon originale, en ce sens qu'il réalise un compromis entre une monographie classique et une thèse par articles. S'il n'évite pas tous les inconvénients de la seconde de ces formes, en particulier les incontournables redondances entre articles, et entre les articles et la monographie, il comporte une présentation unifiée, logique et cohérente du contexte général, de la problématique qui en découle, de la méthodologie mise en œuvre et de la discussion des enseignements qu'on peut tirer des articles. Ce parti pris est largement soutenu par le fait que les articles portent sur des études de cas qui s'intercalent aisément entre la présentation initiale et la discussion finale.

Par ailleurs, si le manuscrit n'est pas exempt de quelques imperfections de langage, il est rédigé sous une forme alerte, argumentée, pédagogique, minutieusement étayée par des références bibliographiques issues de champs disciplinaires multiples et variés, parsemée de nombreuses synthèses pour guider le lecteur.

Une thèse de sciences de gestion appliquée aux sciences forestières

Le début de l'introduction explique de manière intimiste et attachante la démarche de l'étudiant qui a décidé de se former aux sciences de gestion après avoir acté le fait que les défis forestiers émergents dépassent de loin le cadre biophysique et possèdent une forte dimension sociale qu'il est possible d'approcher par les sciences de gestion.

Inversement, le sujet de la planification forestière apparaît dans le cours de la thèse comme un cas particulièrement intéressant pour les sciences de gestion qui l'ont relativement négligé jusque-là, bien qu'il présente un caractère extrême et porteur, c'est-à-dire emblématique, en raison de la prégnance du long terme, des complexités et incertitudes qui en découlent, de l'ancienneté de l'expérience forestière, de la force de la culture qui en résulte, de l'intensité des défis auxquels la gestion des espaces boisés se trouve confrontée.

Cette complémentarité entre sciences de gestion et sciences forestières donne donc une originalité certaine à la thèse dont elle élargit considérablement le champ disciplinaire et bibliographique. Il faut cependant souligner que le résultat se lit plus du point de vue des sciences de gestion que des sciences forestières : la première partie présente certes la planification forestière dans un chapitre mais sous une forme relativement descriptive tandis que les quatre autres chapitres mettent en place les concepts utiles de la thèse comme ceux de grand défi, de routine organisationnelle, d'enclassement, ainsi que toute la méthodologie qui se construit sur les sciences de gestion. Le titre de la thèse rend d'ailleurs bien compte, dans sa formulation, de l'appartenance dominante de l'approche aux sciences de gestion.

Pour compenser ce tropisme, le chapitre 8 réalise une synthèse des études de cas explicitement à l'attention des forestiers.

La problématique forestière vue par les sciences de gestion

Le contexte sur lequel se fonde la thèse est celui des grands défis (« *grand challenges* » en anglais) qui sont définis par les sciences de gestion comme des problèmes majeurs qui ne trouvent pas de solution par les canaux classiques et imposent donc une remise en question des approches traditionnelles à la fois au plan technique et en termes d'organisation collective. Le changement climatique constitue sans conteste un exemple typique de grand défi pour l'action forestière. Un grand défi se distingue d'une crise à proprement parler, du fait qu'il est beaucoup plus ancré dans la durée et qu'il exclut un retour à la normale.

Les grands défis percutent fortement les routines organisationnelles qui sont des règles générales appliquées à des problèmes récurrents et concrétisées par des « artefacts » (normes, directives, procédures, manuels...). La thèse considère en l'occurrence trois grandes routines organisationnelles liées à la planification forestière : une routine d'élaboration des plans d'aménagements forestiers, une routine de mise en œuvre et suivi de ces plans, enfin une routine de gouvernance territoriale partagée en émergence. Le changement climatique impose notamment des révisions d'aménagement en cours de période de validité et, en outre, la mise en place de nouvelles méthodes d'élaboration de ces plans : dans ce contexte, les routines d'élaboration et de mise en œuvre doivent évoluer. De même, la montée des attentes sociales conduit à donner plus de place à une gouvernance territoriale partagée, comme l'attribution du label « *Forêt d'Exception®* » en montre l'exemple : la routine de gouvernance mérite vraisemblablement d'être étendue dans le contexte social actuel.

Les routines doivent donc s'adapter aux grands défis. Mais elles se sont progressivement mises en place dans un cadre historique, culturel, institutionnel, relationnel, technologique auquel elles peuvent aussi, à la longue, contribuer et qui constitue leur « enchâssement ». Ce dernier n'interdit pas l'adaptabilité des routines mais vient sérieusement la freiner, d'autant plus qu'il est intense, ce qui est souvent le cas en foresterie. La souplesse des routines provient, quant à elle, de la volonté des acteurs de s'adapter continuellement à la situation (« *performing* ») pour modifier ensuite le modèle d'action (« *patterning* ») plutôt que de le reproduire et, de même, pour amender en conséquence les procédures établies (« *artefacts* ») plutôt que de les conserver.

S'adapter aux grands défis n'est pas seulement modifier les routines mais aussi le système de valeurs qui les encadre, dans lequel elles se trouvent enchâssées. Se posent ainsi des problèmes organisationnels pour la résolution desquels interviennent les sciences de l'action collective : économie et autres sciences politiques, sociologie... et sciences de gestion.

Principaux enseignements de la thèse au plan forestier

L'intérêt de la thèse n'est pas véritablement dans ses enseignements au plan forestier, même si on attend d'elle qu'elle initie, à l'occasion de travaux ultérieurs, des progrès de la connaissance forestière. En effet, elle réinterprète surtout, à la lumière des sciences de gestion, des évolutions constatées sur le terrain dans la manière de concevoir la planification forestière, notamment :

- un raccourcissement de la durée d'application des plans d'aménagement ;
- un développement de la notion de forêt mosaïque qui facilite la diversification de la composition et de la structure des peuplements, mais aussi assouplit la structure

spatio-temporelle de la forêt et réduit ainsi la contrainte liée à l'état objectif à long terme ;

- une ouverture de la gouvernance vers une élaboration plus partenariale des documents d'aménagement, qui est rendue nécessaire par la montée d'attentes sociales venant s'opposer à la gestion forestière traditionnelle, mais subissant aussi de plein fouet les conséquences du changement climatique.

A ce stade, la thèse ne répond donc pas à la question de savoir si d'autres pratiques d'adaptation au changement climatique, que celles mises en place jusque là, pourraient être suggérées par les sciences de gestion. Les études de cas portent d'ailleurs sur des problématiques où le changement climatique n'est pas clairement isolé des crises sanitaires (pullulation de hannetons dans un cas, de scolytes dans l'autre) ou des conflits sociétaux (récriminations envers les coupes rases). Elle ouvre cependant la voie à des analyses ultérieures plus poussées dans ce sens.

Principaux enseignements au plan des sciences de gestion

La thèse est originale en ce sens qu'elle dépasse la question de la gestion de crise pour aborder celle de l'adaptation, dans la durée, aux grands défis. En outre, elle se place non sous l'angle de la planification stratégique, mais sous celui des routines organisationnelles, dont elle étudie les conditions d'évolution sous l'angle des pratiques effectives. Aux approches institutionnelles descendantes (« *top-down* »), elle préfère les processus mettant en œuvre des actions continues dans le cadre de compétences collectives développées sur le terrain. Enfin, elle mobilise la notion de rythmanalyse, pour dépasser le télescopage entre la structure spatiotemporelle des forêts et les impacts dus au changement climatique, directement ou à travers la gestion.

Le premier article (chapitre 5) a reçu le prix Olivier KERAMIDAS de la meilleure communication en management public présentée par un jeune chercheur lors du 12^e colloque AIRMAP (mai 2023). Le jury de thèse a par ailleurs recommandé de soumettre une candidature pour le prix de thèse décerné par l'Université de Lorraine et pour le prix de thèse transdisciplinaire en management, décerné par la Fondation nationale pour l'enseignement et la gestion des entreprises (FNEGE).

En conclusion, pour sa démarche transdisciplinaire et les jalons posés en vue d'approches nouvelles de l'adaptation de la gestion forestière aux grands défis climatiques et sociétaux, la thèse de Frédéric BONIN mérite d'être valorisée par une publication de cette analyse sur le site Internet, d'une part, dans le Mensuel, d'autre part, de l'Académie d'agriculture de France.