

Université de Pau et des Pays de l'Adour
Faculté des Lettres, Langues et Sciences Humaines

**Certificat International
d'Ecologie Humaine**

Mémoire de CIEH

Forêt publique et management néolibéral

Quand le paradoxe institutionnalisée de l'homo oeconomicus

oublie la continuité complexe homme nature

Présenté par

Ramuntcho Tellechea

Sous la direction de :

Jean-Yves Puyo / Professeur de Géographie, UPPA

Yves Poinot / Professeur de Géographie, UPPA

Bernard Duperrein / Maître de Conférence en Sociologie, UPPA

Jean-Paul Vergé / Ingénieur Forestier ONF à la retraite

Soutenu en Novembre 2012

Avant-propos

Rien de nouveau sur terre si ce n'est de nouvelles finesses de manipulations complétant des techniques plus anciennes afin de façonner et répandre l'idéologie néolibérale. L'utilisation de la science à des fins mercantiles, financières, loin du souci de l'intérêt collectif semble devenir monnaie courante. L'humanité a de plus, entre les mains, un pouvoir de destruction assez terrifiant jamais atteint jusque là. Heureusement, elle possède, aussi, des capacités de réflexion et de faire indéniables, pouvant largement servir d'antidote à l'emballage pathologique du moment, symbolisé, de façon pitoyable, par la crise financière de 2008. La pensée complexe d'Edgar Morin fait partie, assurément, de cette panoplie de remèdes que notre société a intérêt de répandre et de reprendre sans modération, pour que notre planète demeure habitable et que la respectabilité entre les hommes se propage avec plus de vigueur.

Le prisme de la forêt, dans lequel nous sommes plongés depuis tant d'années en tant que « Garde Forestier », nous a toujours semblé être un révélateur fidèle de la façon dont notre époque aborde les paris d'une humanité aux effectifs galopants et trop souvent, très prédatrice de son milieu de vie. La forêt serait elle capable de tenir à distance cette idéologie dévastatrice ? Rien n'est moins sûr, l'utopie du règne absolu de la technique semble s'y développer prenant de haut l'essence même de la vie, le sacré, le mystique, l'imaginaire, l'aléas : la complexité du vivant. La volonté de tout maîtriser s'y propage faisant penser au mythe d'Icare et à sa quête d'approcher le soleil. Rien n'est jamais fini et tout recommence toujours. C'est en tout cas sur ce domaine que sera observé, la façon, dont notre monde prend à bras le corps les enjeux du futur, comme par exemple, la biodiversité. Quelles stratégies et quels dogmes dominant actuellement l'appréhension de la forêt publique ? L'observatoire est d'autant plus judicieux qu'il est chevillé aux corps et aux valeurs de beaucoup de forestiers par un imaginaire omniprésent et multiséculaire. La notion de transmission d'un patrimoine vital pour les générations futures, prend ici, assurément, une dimension particulière. L'Ecologie Humaine tient ici un panorama d'exception, ou en tout cas, un angle de vue assez original.

Mots-clés : Pensée complexe, Transdisciplinarité, Forêt multifonctionnelle, Imaginaire, management néolibéral, Ecologie Humaine, Travail, Organisation.

SOMMAIRE

<u>Introduction</u>	1
<u>Chapitre 1- La forêt comme socle et ancrage d'une organisation publique</u>	6
1.1 La représentation de la forêt	6
1.1.1 La forêt et le sacré.....	6
1.1.2 La forêt et les mythes dans l'antiquité.....	9
1.1.3 Présentation du champ symbolique de la forêt.....	10
1.1.4 L'inconscient collectif.....	12
1.2 La sylviculture publique en France : d'une tradition multiséculaire à une nouvelle organisation de l'ONF	13
1.2.1 Evolution des rapports homme forêt en France.....	13
1.2.2 Une institution très ancienne.....	15
1.2.3 Un Projet Pour l'Office.....	18
1.2.4 La forêt et l'ONF.....	20
1.3 La notion de multifonctionnalité de la forêt	22
1.3.1 Définition de la multifonctionnalité.....	24
1.3.2 Contextualisation historique de la multifonctionnalité.....	25
1.3.3 Les quatre classes de la multifonctionnalité.....	27
1.3.4 Multifonctionnalité comme paradigme de la gestion forestière.....	27
1.3.5 Multifonctionnalité et complexité.....	28
1.3.6 Multifonctionnalité et fonction productive.....	29
1.3.7 Multifonctionnalité, économie et acteurs.....	30
1.3.8 Une nouvelle approche de la multifonctionnalité.....	32
<u>Chapitre 2- Des outils de gestion paradoxaux et inappropriés</u>	34
2.1 Gestion et idéologie gestionnaire	34
2.1.1 Une nouvelle science du capitalisme ou un déni de réalité.....	34
2.1.2 La rationalité instrumentale et l'ONF.....	36
2.2 Des outils de gestion inappropriés	37
2.2.1 La théorie de l'Agence.....	38
2.2.2 La démarche Qualité.....	40
2.2.3 Des outils très travaillés qui nient la complexité.....	42
2.3 L'idéologie Néolibérale	45
2.3.1 Le Consulting Management : un empire financier et économique.....	46

2.3.2 La marchandisation des services publics.....	48
2.3.3 L'inservitude volontaire : un début de réponse à l'idéologie néolibérale ?.....	52
2.4 Le temps des constats partagés.....	54
2.4.1 Un diagnostic partagé en Direction Territoriale Sud-Ouest.....	54
2.4.2 Un Audit Diagnostic socio-organisationnel National.....	56
<u>Chapitre 3- Des solutions à construire en tenant compte de la réalité.....</u>	59
3.1 Des processus incontournables.....	60
3.1.1 Le concept de coopération.....	60
3.1.2 La traduction ou comment créer de la coopération.....	62
3.1.3 L'innovation.....	66
3.2 Des forestiers gestionnaires lucides.....	72
3.2.1 Des forestiers à l'avant-garde ?.....	72
3.2.2 La démarche gestionnaire sceptique.....	78
3.2.3 Enjeux techniques, enjeux éthiques : quel équilibre ?.....	81
3.3 Des propositions de gestion.....	84
3.3.1 Du Triage à l'Unité Territoriale pour revenir au Triage ?.....	85
3.3.2 Un projet de gestion pour une Unité Territoriale.....	87
<u>Conclusion.....</u>	92
<u>Bibliographie.....</u>	99

Introduction

De nouvelles formes de politiques publiques sont imposées à toutes les administrations françaises depuis une vingtaine d'année. En France, l'Office National des Forêts (ONF), créé en 1965 et héritier des Grandes Maîtrises des Eaux et Forêts fondées au XIV^e siècle en charge de la gestion de la forêt publique n'y échappe pas. En 2002, une nouvelle organisation du travail nommée Projet Pour l'Office (PPO) a été mise en place accompagnée de réformes structurelles importantes.

L'objet de ce travail de CIEH est de tenter de mettre en évidence certaines antinomies entre la politique gestionnaire avancée par l'ONF pour articuler les trois missions principales qui lui sont confiées par l'Etat (sauvegarde de la biodiversité, production de bois, prise en compte de la fonction sociale de la forêt) et le type d'organisation et de fonctionnement mis en place par la Direction Générale.

Ce mémoire s'inscrira dans un cadre transdisciplinaire et fera donc appel à diverses disciplines scientifiques (histoire, psychologie du travail, géographie, littérature, sociologie, science politique). Le croisement des regards sur ce type de situation constitue d'après nous une approche plus performante, permettant de mieux cerner la complexité de l'objet qui retient notre attention : la forêt et son approche multifonctionnelle.

Ce cadre transdisciplinaire sera, en fait, un « chemin », un périple d'observation pour tenter de comprendre la complexité humaine et environnementale de l'ONF dans laquelle nous allons évoluer. En filigrane sera présente l'emprise de idéologie néolibérale qui se caractérise vraiment comme « *l'offensive de l'homme économique contre l'homme véritable* »¹. Cette idéologie semble façonner une part croissante de notre société, de nos environnements et de nos façons de concevoir le monde. Nombreux sont les auteurs dénonçant les dégâts causés dans le secteur de la finance par ce modèle idéologique². L'interrogation des affirmations posées par ce système de pensée fera entrevoir, entre autres, le glissement vers un type de « gouvernementalité » qui installe la quête de la performance dans le court terme ainsi qu'un esprit de compétition permanent à tous les niveaux de la société³. C'est l'organisme gestionnaire de la forêt publique qui servira d'appui pour effectuer cette démonstration.

¹ Yourcenar, M. (1985, 117). L'ours brun des Pyrénées : disparition ou cohabitation ? 300 personnalités des lettres et des arts, des sciences répondent ! Ouvrage du Muséum d'Histoire Naturelle, Paris.

² Stiglitz, J. (2010, 12). *Le triomphe de la cupidité*. Babel.

Askenay, P. (2010). *Manifeste d'économistes atterrés*. Les Liens qui Libèrent.

³ Bruno, I. (2008, 45). *La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement*. Revue d'histoire Moderne et Contemporaine, n° 55-4 bi, p 28-45.

Notre réflexion sera élaborée dans la perspective de l'écologie humaine qui

« [...] est essentiellement étrangère aux logiques habituelles de recherche (sauf à vouloir se constituer en tant que discipline, au sens traditionnel du terme). Elle prône un retour de l'objet – sans que pour autant le sujet s'y dissolve – immergé dans son contexte, une exigence d'humilité (de la terre, donc) du sujet qui hic et nunc tente de comprendre plutôt que d'expliquer. C'est d'attitude qu'il s'agit, de disposition, de disponibilité, d'ouverture à la différence, bref, d'humilité face au savoir, de respect face à l'objet ».⁴

La forêt va être au cœur de ce mémoire du Certificat International d'Ecologie Humaine (CIEH). C'est en tant qu'objet et lieu de travail des forestiers publics de l'Office National des Forêts (ONF) qu'elle sera abordée.

La forêt et sa gestion ne sauraient être abordées, à notre sens, sans avoir à l'esprit, en permanence, les représentations et significations fortement liées à ce milieu particulier. Notre travail insistera sur les liens de la forêt et de l'imaginaire et les résonances multiples qui en découlent, ce qui marque déjà une opposition avec le modèle néolibéral qui pose l'homme au travail comme un « *homo economicus* », un homme machine pouvant faire abstraction selon son gré des multiples dimensions imaginaires et symboliques. Il semble essentiel d'ancrer notre raisonnement sur ces considérations afin de ne pas réaliser un mémoire trop loin de la réalité humaine. Cet ancrage correspond à l'attachement imaginaire, aux liens étroits et divers entre l'Homme occidental et la sylve. Cet aspect va revenir tout au long de ce travail avec la mise en avant des valeurs des forestiers et le sens qu'ils positionnent dans leurs actes. C'est ce qu'avance Castoriadis quand il avance que :

« [...] l'action proprement humaine implique une intention médiatisée par un système symbolique. Elle devient ainsi une visée de sens irréductible à tout comportement animal et toute explication causale. En tant que telle, son intelligibilité renvoie à des raisons plus qu'à des causes »⁵

La considération de la forêt publique par l'organisme chargé de sa gestion (l'ONF) sera méticuleusement observée. Il est facile de constater qu'aujourd'hui la fonction production reste largement dominante à l'ONF malgré quelques tentatives d'insertion d'autres missions telles que le maintien de la biodiversité ou la fonction sociale de la sylve. La manière dont cette organisation orchestre le mandat de l'Etat sera scruté finement car nous entrons là dans le

⁴ Duperrein, B. (...), 5). *Pédagogie et écologie humaine*.

⁵ In Fressard, O. (2005, 24). *L'imaginaire social ou la puissance d'inventer des peuples*. In Sciences de l'homme et sociétés, septembre 2005, n° 80.

concept de multifonctionnalité de la forêt positionné à maintes reprises dans le Contrat Etat – ONF – COFOR 2012 / 2016. Notre objectif est d’observer comment l’ONF prend acte de ces demandes étatiques et sociales. Ce terme de multifonctionnalité sera ainsi utilisé comme indicateur, véritable fil rouge de la politique forestière publique mise en œuvre sur notre territoire national. Aussi semble t’il essentiel pour considérer le degré d’efficacité de la gestion forestière.

La prise en compte du fameux coût de cette gestion complexe sera à nouveau d’actualité sans que nous cherchions à amener une réponse originale. Notre positionnement sur l’ensemble de ce mémoire sera de tenter de rester sur le niveau d’investissement actuel de l’Etat. A notre avis, il faut déjà être capable (comme c’est le cas sur beaucoup de zones gérées par l’ONF -mais à des degrés différents-) de prendre en compte, plus sereinement et plus méthodiquement, la complexité de la gestion forestière publique, avant d’aborder, plus franchement, la question financière. Il faudra, évidemment, garder à l’esprit que tout est lié et interdépendant.

Dans la première partie de ce mémoire nous mettrons en évidence l’avènement de la rationalité dans la gestion forestière. Ce Milieu constitue un observatoire étonnant de ce processus dont l’emballement est défini par Morin comme une pathologie de la rationalité⁶.

Ce socle servira de point d’appui à une première hypothèse : l’idéologie néolibérale qui se précise à l’ONF n’est pas en mesure d’apporter les solutions durables à une conception de la forêt mise en avant par l’ONF et présente dans le contrat de plan Etat / ONF / COFOR. La démonstration qui suit passera par le prisme de la multifonctionnalité.

Une présentation détaillée des nouveaux outils de management présents à l’ONF depuis 2002 nous semble nécessaire. Il s’agira pour nous de tenter de comprendre ce que ces derniers peuvent amener ou, à contrario, les paradoxes qu’ils engendrent, chez les personnels chargés de décliner la politique forestière publique ; le malaise ressenti dans la plupart des grandes organisations de travail étant largement présent à l’ONF⁷.

Un bref historique de l’avènement de ces outils aidera à contextualiser et à comprendre le mécanisme déclenché à l’ONF depuis 2002. Des expressions telles qu’« idéologie gestionnaire » vont être avancées pour expliquer la « lame de fond » qui mine cet établissement public avec pour résultat un type de discours clos sur lui-même, refusant le débat et la confrontation au réel. La méthode néolibérale d’exercer le pouvoir par l’intermédiaire des

⁶ Morin, E. (2005) *Introduction à la pensée complexe*. Editions du Seuil, 158p.

⁷ Capital Santé (2012). *Audit diagnostic socio-organisationnel*. Synthèse générale.

normes et par le téléguidage des esprits à distance⁸ sera vite repérée. Ces outils nous semblent en conclusion plus propices à creuser les paradoxes ou à renforcer la propension productive de l'établissement qu'à se diriger vers une gestion multifonctionnelle effective.

Par la suite, les conclusions de deux diagnostics socio organisationnels réalisés en 2011 et en 2012 seront reprises. C'est suite aux grandes difficultés rencontrées par l'ONF dans l'appréhension de ses personnels et de son organisation de travail qu'ils ont été effectués. Ces analyses se recourent, malgré des méthodes d'investigation différentes et sont sans appel quand au caractère préoccupant de la situation de l'ONF, tant sur les registres de la santé au travail que sur le domaine de l'organisation.

En se basant, enfin, sur la notion de multifonctionnalité, sur des expériences forestières analysées par Benoît Bernard et sur notre propre expérience de forestier notre troisième partie consistera à avancer que d'autres voies sont possibles. Des perspectives s'ouvriront en approfondissant, d'abord, les concepts de coopération et d'innovation. C'est par ces derniers que des évolutions « crédibles » pourront, selon nous, être envisagées. Par ces concepts, sera mis en évidence, entre autres, le fait qu'il ne suffit pas de poser des constats judicieux, lucides, ou même logiques, pour qu'ils soient relayés et mis en pratiques. L'idée sera même avancée que le dispositif marchand issu des disciplines néolibérales, pose comme cadre, l'exact opposé des pré requis pour aller vers la coopération, intimement liée à la gestion multifonctionnelle des forêts publiques. L'innovation devrait caractériser la phase actuelle de l'évolution de l'ONF. Or, au contraire, le constat d'être d'avantage dans un processus d'imposition d'un dogme par la direction est sans appel.

La fin de cette partie est consacrée à des propositions, destinées à redonner un cap plus « serein » et plus proche de la réalité à l'ONF et ce, dans une vision multifonctionnelle de la forêt à court, moyen et long terme. Ce travail de CIEH s'effectue en temps réel par rapport aux diagnostics socio organisationnel et chaque semaine, des éléments nouveaux apparaissent rendant notre exercice assez délicat.

Pour lier ces différentes approches et parties, nous avons fait référence à Morin et au paradigme de la pensée complexe qu'il propose⁹. Une lecture des événements par ce prisme semble particulièrement efficace. Elle complète et rejoint très souvent les analyses spécialisées qui sont avancées. La complexité permet d'asseoir sur un socle scientifique solide notre travail universitaire et lie (complexus) des domaines paraissant hétérogènes sous le prisme d'un

⁸ Guigot, A. (2006). *Michel Foucault. Le philosophe archéologue*. Les Essentiels Milan, 63p.

⁹ Morin, E. (2005) *Introduction à la pensée complexe*. Editions du Seuil, 158p.

regard analytique classique. Cette démarche prend surtout en compte la complexité de l'humain et de ses relations avec ses activités, ses milieux de vie dont la forêt. Elle permet de poser un regard très large, avec des temporalités différentes. Elle interroge fortement le cortège de comportements et de « recettes » préconisés par la nouvelle organisation publique (New Public Management) issue de fonctionnements plus scientistes que scientifiques. Elle cherche en permanence à repositionner le sens des actions humaines ou des institutions. Elle prend surtout de la distance avec la rationalisation à outrance qui caractérise notre époque et qui n'est en fait qu'une pathologie de la rationalité¹⁰.

L'équilibre de ce travail pourra sembler précaire. Ce caractère est lié à la multitude de disciplines à aborder pour rendre intelligible et lisible la situation actuelle de l'ONF et de la gestion des forêts publiques. Le présent document, dans le contexte qui est le sien, ne pouvant développer plus finement certains passages et éviter ainsi certains raccourcis.

Enfin, un des buts de ce mémoire universitaire est qu'il puisse servir des échéances professionnelles et syndicales. Ce travail effectué dans le cadre du CIEH permettra d'amener un angle d'analyse supplémentaire qui semble indispensable pour relever les défis qui se présentent à la gestion des forêts publiques française.

Une clarification dans les liens, antinomies, paradoxes existant entre la multifonctionnalité de la forêt prônée par l'ONF et les nouveaux outils de gestion arrivés en 2002 devenait essentielle à nos yeux. Or, le cadre du CIEH permet justement d'allier exigences universitaires, liberté individuelle, dimension pratique et opérationnelle du mémoire rédigé.

¹⁰ Morin, E. (2005, 23). *Introduction à la pensée complexe*. Editions du Seuil, 158p.

CHAPITRE 1 - La forêt comme socle et ancrage d'une organisation Publique

Afin de saisir l'évolution qui intervient aujourd'hui dans le milieu de la sylviculture publique, il paraît important d'aborder les aspects historiques et culturels de l'office National des Forêts. Cette institution très ancienne a en charge la pérennité de la forêt publique et des espèces qui y sont inféodées. Ces notions de transmission d'un patrimoine, de continuité à très long terme, fondent la spécificité du service forestier public. Ce regard sur la sylviculture publique et sur l'institution qui a la charge de sa gestion, va servir de socle à ce travail de CIEH. Il montrera que les valeurs des professionnels de l'ONF s'inscrivent dans une culture très vivante et très prégnante. Il montrera surtout qu'on n'en a jamais fini avec les résonances de l'imaginaire lié à la forêt et que ce dernier influe très souvent sur les comportements et les appréciations des divers acteurs de ce milieu. La dernière partie de ce chapitre abordera la notion de multifonctionnalité de la forêt. Elle est positionnée par l'ONF dans bon nombre de communications.

1.1 La représentation de la forêt

1.1.1 La forêt et le sacré

La forêt se trouve sur un espace frontière. Elle représente le monde opposé à la cité et son étymologie désigne l'étranger (foreigner), l'extérieur.

Cette frontière, n'est pas non plus franchie totalement par le registre de la connaissance scientifique. Les éléments qui la constituent et les relations entre entités vivantes qui la composent, commencent, seulement, à montrer une complexité dépassant, encore largement, l'homme du début du vingt et unième siècle.

La forêt peut être assimilée à l'archétype du symbole. A l'énonciation de ce mot, de nombreuses résonances s'animent, qui suscitent des émotions, de l'affect, des connaissances plus formelles, mais aussi de l'inconnu, du pressenti, de l'indéterminé. Il s'agit ici d'aspects qui échappent à notre condition humaine, d'aspects qui à travers la sylviculture se révèlent, se pressentent sans se laisser totalement déchiffrer. Nous sommes à la croisée du réel et de

l'imaginaire et cet espace d'intersection est beaucoup plus étendu que l'on le présuppose communément. Cette frontière insaisissable est souvent évoquée par les poètes :

La nature est un temple où de vivants piliers
Laissent parfois sortir de confuses paroles ;
L'homme y passe à travers des forêts de symboles
Qui l'observent avec des regards familiers.

Comme de longs échos qui de loin se confondent
Dans une ténébreuse et profonde unité
Vaste comme la nuit et comme la clarté,
Les parfums, les couleurs et les sons se répondent....

Baudelaire¹¹

Les poètes sont régulièrement considérés comme des voyants : pour Rimbaud (1871) « *Le poète se fait voyant par un long, immense et raisonné dérèglement de tous les sens* »¹². Ils possèdent la faculté de retranscrire par des mots, les ressentis et les sensations. Ils formulent par leur langage ce que le commun des mortels éprouve souvent mais peine à exprimer.

Baudelaire retranscrit l'ambiance d'une forêt, ce qu'elle éveille en nous. Le terme de temple, par exemple, met en lumière la notion de sacré. Cette notion dont Mircea Eliade disait qu'elle est un élément de la structure de la conscience, et non un moment de l'histoire de la conscience¹³. Il fait entrer de plein pied dans un monde qui paraît effectivement familier. Ce monde est celui des symboles, d'un ressenti, d'une attirance commune et de fascinations difficilement explicables.

Enfant, sans vraiment connaître la forêt, nous avons ressenti des émotions similaires. Comment l'expliquer ? C.G. Jung apporte peut-être une réponse avec la notion d'inconscient collectif : il serait formé d'éléments communs à l'humanité et considéré comme un patrimoine de celle-ci. Certaines représentations de la sylvie en découleraient.

¹¹ Baudelaire, C. *Les fleurs du mal et autres poèmes : Correspondances* p 39. Garnier-Flamarion.

¹² Rimbaud, A. (1871). Tiré de l'ouvrage *Littérature et langages*, Editions Fernand Nathan, 1974.

¹³ Thomas, J. (1998, 122). *Introduction aux méthodologies de l'imaginaire*. Paris : ellipses.

Afin de montrer la complexité de la forêt et les résonances symboliques multiples qui la composent, l'arbre sera abordé. Il est le principal élément de la sylve et est attesté dans la plupart des religions archaïques comme un symbole de totalité, d'axe du monde. Le frêne Yggdrasill, par exemple, issu de la mythologie germanique, évoque de façon très suggestive l'arbre cosmique expliquant la constitution de l'univers et la place de l'homme dans celui-ci¹⁴. L'arbre, partout dans le monde, amène l'homme à le considérer comme représentant de valeurs de totalité, de vie, de connaissance (l'arbre de vie et celui de la connaissance de la Bible). Mais, pour nuancer ce statut de l'arbre et pour pénétrer un peu le monde des symboles, on pensera à ce que dit Mircea Eliade¹⁵ : « *Jamais l'arbre n'a été adoré rien que pour lui-même, mais toujours pour ce qui à travers lui se révélait* ».

Ce qui se révèle à travers lui est de l'ordre du sacré et se retrouve au fil des millénaires avec les mêmes caractéristiques et les mêmes intuitions dans les contrées les plus lointaines et chez des peuples complètement isolés les uns des autres. On pourrait appliquer à la forêt la même formule de Mircea Eliade, cette forêt qui provoque le même genre de réactions paraissant communes à une grande partie de l'humanité.

Mais clôturons cette entrée en matière en reprenant ce qu'avancent Chevallier et Gheerbrandt¹⁶ dans leur Dictionnaire des symboles :

« Chez les anciens Grecs et Latins, comme chez d'autres peuples, des bois étaient consacrés à des divinités: ils symbolisaient la demeure mystérieuse du dieu.... La forêt , ou le bois sacré, est un centre de vie, une réserve de fraîcheur, d'eau et de chaleur associées, comme une sorte de matrice. Aussi est-elle encore un symbole maternel. Elle est la source d'une régénérescence. Elle intervient souvent en ce sens dans les rêves, trahissant un désir de sécurité et de renouvellement. Elle est une expression très forte de l'inconscient... Tout cela confirme le symbolisme d'un immense et inépuisable réservoir de vie et de connaissance mystérieuse ».

Il serait étonnant que la notion de forêt ait été purgée de toutes les significations qu'elle avait chez nos ancêtres. Jung¹⁷ avance qu'il existe un pouvoir de séduction du sens primitif des mots qui s'exerce sur la pensée.

En lisant ces lignes l'immensité du domaine abordé se dessine. Aussi, pour étayer un peu plus notre propos sur les caractéristiques de la sylve, certains mythes de la Rome antique seront évoqués afin de découvrir l'importance de la forêt et ce qu'elle pouvait représenter pour

¹⁴ Brosse, J. (1989). *Mythologie des arbres*. Librairie Plon. Paris : Editions Payot & Rivages (1993).

¹⁵ Eliade, M. (1953, 235). *Traité d'histoire des religions*. Paris.

¹⁶ Chevallier, J. & Gheerbrandt, A. (1982, 135). *Dictionnaire des symboles*. Robert Laffont / Jupiter.

¹⁷ Jung, C. G. (1953). *Métamorphoses de l'âme et ses symboles*. Georg éditeur.

l'homme de l'antiquité.

1.1.2 La forêt et les mythes dans l'antiquité :

Dans la mythologie Romaine, et dans la fondation de Rome, la forêt a un rôle prépondérant, elle est partout. Virgile, fait du site de Rome et de ses forêts, le refuge de Saturne fuyant les armes de Jupiter. Plus tard, quand Enée descend aux enfers par les bois sacrés du Styx (dans le livre VI de l'Eneide), l'ombre de son père mort lui montre sa descendance. Il décrit son dernier fils Sylvius (forêts) en lui précisant qu'il sera élevé dans les bois. Ce dernier aura dans quelques générations pour descendance Rémus et Romulus le fondateur de Rome. En effet, Rhéa Sylvia (encore un nom à consonance forestière) devenue vestale par force est violée par Mars dieu de la guerre. Ses enfants, Rémus et Romulus, furent abandonnés dans un panier sur les berges du Tibre. Une louve les trouva et les éleva jusqu'à ce que Faustulus, le berger, les prenne sous sa protection. Les jumeaux grandirent en hors la loi dans les forêts du Latium. Romulus créera Rome sur le Mont Palatin où il avait été recueilli.

Qui mieux que la création de Rome pouvait illustrer le rôle de matrice de la forêt qui fait partie des mythes fondateurs de la cité¹⁸. La matrice originelle sera peu à peu éradiquée pour faire place à la cité impériale. Ces mythes montrant que la civilisation Romaine pour exister se coupe des liens qui l'ont créés.

Dans cet empire, la forêt non domestiquée avait le statut de « res nullius » (n'appartenant à personne) par opposition à la « res publica » comprenant la Cité et les propriétés rurales. Entre les deux, le territoire du dieu sacré des frontières Silvanus, également divinité des contrées sauvages.

Le thème des bois sacrés qui furent les plus anciens sanctuaires¹⁹ clôturera ce chapitre. Ils sont nombreux, Upsala en Suède, les bosquets où le Bouddha atteint l'illumination en Inde, le bois sacré de Némi appelé aussi Némus, etc... Les temples s'érigèrent souvent sur ces sites. D'abord ce furent des murs qui protégeaient ces lieux sacrés. Homère cite plusieurs de ces bois sacrés où se réunissaient les fidèles, particulièrement celui où a lieu la révélation par le devin Calchas de la chute de Troye. Les Celtes, appelaient ces bois Nemettons et l'on retrouve en France, en Galice, en Angleterre et au sud de la Pologne de nombreuses traces de ce nom dans la toponymie²⁰.

¹⁸ Harrison, R. (1992). *Forêts. Essai sur l'imaginaire occidental*. Paris : Flamarion.

¹⁹ Brosse, J. (1989, 1993). *Mythologie des arbres*. Librairie Plon. Paris : Editions Payot & Rivages.

²⁰ Ibidem.

Ces quelques exemples montrent l'importance attribuée par l'homme de l'antiquité à la forêt. Des comportements similaires existent encore de nos jours, chez les Berbères, au Japon, en Chine²¹. Certains cimetières peuplés de cyprès et d'ifs font étrangement penser à ces antiques lieux de cultes, montrant par là que l'on n'en a jamais fini avec le passé.

Les anciens pensaient les arbres habités, dotés d'une âme. Cette conception arrive de la nuit des temps. C'est ce mode de fonctionnement psychique que Levy Strauss a nommé « la pensée sauvage ». Malgré la coupure réalisée par l'homme occidental avec ce genre de conception, émergent, régulièrement, des mouvements reprenant de façon pas toujours consciente un relationnel quasi religieux ou du moins très respectueux de ces espaces (écoterroristes, associations de protection de la nature, comités de défense très énergiques comme par exemple lors de la menace d'éradication d'une partie de la forêt de Brocéliande par un barrage de stockage d'eau). Ce symbole fort de la forêt paraît particulièrement ancré chez beaucoup d'occidentaux. Il entraîne en tout cas beaucoup de résonances qui émergent régulièrement dans nos sociétés.

1.1.3 Présentation du champ symbolique de la forêt :

Seront retenues des représentations possibles de la forêt que celles concernant l'imaginaire. Des disciplines diverses l'abordent sur ce versant :

- La psychologie qui la définit comme un symbole de l'inconscient ;
- L'anthropologie culturelle qui la définit comme un sanctuaire naturel, premier lieu de culte et préfiguration des temples ;
- La mythologie qui la définit comme le lieu de l'initiation par excellence²².

Aucun de ces domaines n'exclut l'autre ; ils puisent chacun, à des niveaux différents, sur ce que l'on peut appeler la double réalité de la forêt :

- C'est un milieu qui existait bien avant l'apparition de l'homme, c'est un espace grouillant de vies de toutes sortes, considéré comme ayant un caractère sauvage qui ouvre la voie aux interprétations affectives ambivalentes. Dans les contes, la forêt est souvent perçue comme un lieu d'où on ne revient pas, où on se perd (les parents du Petit Poucet essayent de perdre leurs enfants dans la forêt). On risque d'y rencontrer le grand méchant loup ou des brigands de

²¹ Ibidem

²² Albert, C. (1991). Les représentations symboliques de la forêt et l'imaginaire humain.

toutes sortes, la maison d'une sorcière. Mais elle peut permettre à des héros de se cacher, de résister au tyran et ensuite de le renverser (Robin des bois par exemple).

C'est un milieu de vie très complexe, en marge de la société, dont on ne connaît pas bien tous les rouages et où le sacré et le surnaturel peuvent se manifester.

- La plupart du temps, la forêt, représente aussi, un espace cultivé par l'homme, dont il tire profit : bois, chasse, champignons, litières... Elle est alors nourricière et devient l'objet de cultes forestiers²³.

Chacune des deux réalités de la forêt n'est pas de même nature. L'une s'appuie fortement sur un pouvoir attribué à la sylve, sur ce qui à travers elle se révèle. C'est en quelque sorte des spéculations intellectuelles, mais des spéculations ou des intuitions qui sont reproduites au fil des millénaires dans les contrées les plus lointaines et chez les peuples complètement isolés les uns des autres. C'est le milieu où le sacré et le surnaturel peuvent se manifester. C'est une représentation de la forêt imaginée, intuitive, sans trop de liens avec une « réalité » palpable et quantifiable. C'est une représentation issue d'abstractions intellectuelles, de ressentis, mais qui s'impose avec force dans beaucoup de références à la forêt (contes, légendes...). Dans notre société, cette représentation est laissée très souvent froidement de côté avec une connotation assez péjorative d'ancienne croyance n'ayant plus d'intérêt. Celle-ci ressort régulièrement d'on ne sait où, quand, par exemple, l'O.N.F. décide d'exploiter certaines zones de la forêt de Fontainebleau. Des personnes s'élèvent alors contre cette exploitation de façon très virulente (éco-terroristes) en demandant une forme de « sanctuarisation » de ces espaces.

L'autre réalité de la forêt s'appuie sur une relation estimée plus concrète, sur un espace cultivé par l'homme qui lui fournit des produits essentiels à sa survie. On est là, en face d'une représentation de la forêt très objectivée : la forêt nourricière. Cette facette de la sylve très développée en France depuis un siècle, grâce, entre autres, à des règles de sylviculture modernes qui tendent à rationaliser cet espace pour optimiser au maximum ses ressources matérielles. Cette représentation de la forêt sera catégorisée comme une représentation socioprofessionnelle. Elle est de loin de nos jours la plus développée de manière quasi exclusive dans les milieux professionnels de la foresterie.

Le domaine de la psychologie sera aussi abordé avec une position théorique originale et souvent reprise par des auteurs comme Mircea Eliade et Gaston Bachelard.

1.1.4 L'inconscient collectif

Pour étayer l'origine du symbole de la forêt chez l'individu, on s'appuiera sur la théorie de la psychologie analytique de Jung qui avance la notion d'inconscient collectif. Il utilise pour décrire celui-ci, l'image de la sédimentation de l'expérience humaine accumulée au fil des millénaires. Il précise que l'inconscient collectif apparaît comme un à priori de cette expérience : une image préformée du monde dans laquelle certains traits ont pris un relief particulier qu'il appelle dominantes de cet inconscient collectif ou archétypes²⁴. L'homme naît et grandit dans un monde dont la nature et la forme sont préfigurées en lui sous formes d'images virtuelles. Celles-ci sont des disponibilités psychiques préexistantes correspondant aux parents, aux enfants, à la femme, la naissance, la mort, l'arbre, la forêt... Une phrase de cet auteur dans cette explication trop courte positionne sa démarche :

« Si je parle d'inconscient collectif, je n'en fais pas un principe, je donne seulement un nom à une totalité de faits observables : les archétypes. Je n'en tire aucune conclusion philosophique, c'est seulement un nomen »²⁵.

Le mot forêt fait pénétrer de facto dans cet entrelacs de significations, de connaissances, d'émotions, d'affects, de contes, de mythes. Cet espace reste aussi décisif pour notre civilisation qui à besoin de respirer de l'oxygène, de matériaux de construction, d'espaces récréatifs, de versants montagneux stabilisés, etc...

La forêt résonne de plusieurs façons chez nos contemporains occidentaux, il sera difficile dans la suite de ce travail de faire abstraction de ces aspects de la sylve. Malgré les découpages plus ou moins artificiels, cette complexité continue de planer et se révèle régulièrement et de façon têtue à nos envies de simplifications outrancières, maladroites, souvent d'ordre idéologique.

Cette complexité se heurte souvent aux cadres de réflexion proposés de nos jours par un néolibéralisme qui impose, entre autres, d'étendre les lois du marché à la totalité des activités humaines.

Il faudra donc aborder la sylve avec beaucoup d'humilité et se dire qu'à chaque fois que ce nom est prononcé, il pourra soulever chez les divers acteurs, souvent à leur insu, des résonances particulièrement éloignées les unes des autres.

²³ Ibidem.

²⁴ Jung, C. G. (1953 ; 1993, 165). *Métamorphoses de l'âme et ses symboles*. Georg éditeur.

²⁵ Jung in Baudoin, C. (1963, 69). *L'œuvre de Jung*. Paris : Payot.

1.2 La sylviculture publique en France : d'une tradition multiséculaire à une nouvelle organisation de l'ONF

Les diverses relations entre l'homme et la forêt, que celles-ci soient religieuses, mythiques, inconscientes, imaginaires viennent d'être soulignées. L'homme occidental s'est structuré avec ce milieu particulier qui reste pour lui largement indispensable. D'autres types de relations se sont instaurés en France, entre le citoyen et la sylve, comme par exemple, les diverses codifications juridiques qui ont été apposées à ce milieu, pour éviter sa disparition à certaines époques et pour pourvoir le pays en matière première que représente le bois. La préoccupation de la rentabilité économique apparaît, petit à petit, dans cet environnement. Avec l'évolution de la société, d'autres besoins ont vu le jour dans ces domaines forestiers : loisirs et repos, enjeux sur l'eau avec par exemple des captages d'eau potable, lieux à biodiversité élevée mais souvent menacée, etc... Ces nouveaux besoins, avec leurs caractères antinomiques ou concurrentiels (par rapport à la production de bois par exemple) n'étant pas toujours pris en compte au niveau où ils devraient l'être par le gestionnaire public.

1.2.1 Evolution des rapports homme forêt en France :

Entre le Vème et XIIème siècle après J.C., les forêts domaniales (forêts appartenant au domaine privé de l'état et qui sont en partie les anciennes forêts royales) sont vastes, aux limites indéfinies. Elles sont interdites aux chasseurs, bûcherons, charbonniers, et doivent être maintenues sauvages. Au temps de Charlemagne le prince seul avait le droit d'établir une foresta (soustraire des bois aux communautés paysannes qui les détruisaient en y puisant indéfiniment) afin d'y préserver la vie sauvage²⁶.

Le livre d'un juriste nommé John Manwood intitulé « Traité des lois de la forêt » et réalisé en 1592, parle du soin que portaient les monarques à empêcher la dévastation de leurs forêts, et à sauvegarder la faune sauvage pour les plaisirs de la chasse. Le terme « afforester » est utilisé pour nommer cet acte de préservation²⁷.

Harrison²⁸ note avec pertinence le rôle du souverain qui hérite avec sa couronne d'une double responsabilité : « *Il doit gouverner le monde domestique de son royaume, mais il doit aussi en*

²⁶ Dumas, R. (2002). *Traité de l'arbre. Essai d'une philosophie occidentale*. Actes Sud.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Harrison, R. (1992, 116). *Forêts. Essai sur l'imaginaire occidental*. Paris : Flammarion.

définir les frontières et sauvegarder au-delà un espace sauvage ». Il doit donc en quelque sorte protéger la nature de la destruction.

Dés le XIII^{ème} siècle apparaissent les premières ordonnances sur les forêts et la mise en place d'une administration forestière. C'est Philippe le Bel en 1291 par une ordonnance qui détermine les attributions de l'administration des Eaux et Forêts, surtout pour réprimer les abus et valoriser les lieux de chasse. La grande ordonnance de Colbert en 1669 compile les lois forestières existantes et commence à orienter la production forestière. La gestion commence donc à s'immiscer au cœur de la forêt²⁹. On commence à parler de délimitations de forêts. Mais, c'est seulement en 1716 qu'est établie la fameuse carte des chasses du Roi. Andrée Corvol³⁰ insiste sur le rôle novateur de l'arpenteur et précise qu'avant 1670, les cartes ne sont presque pas utilisées par le forestier. Après 1730, 83% des plans intègrent la précision des coupes de bois. *«La transmission de ces actes qui assurent la maîtrise spatiale suppose l'indépendance temporelle : le langage géométrique triomphe...Les repères à l'échelle humaine s'effacent et font place à l'universalisation mathématique* »³¹.

La richesse perçue par l'état de cette ressource et sa sauvegarde, va accélérer la spoliation croissante des droits d'usages des populations paysannes. Les rapports de ces dernières à la forêt, vont automatiquement évoluer. Elles sont désormais plus ou moins écartées de sa gestion.

Harrison (1992) avance que la perception de la forêt comme espace magique, lieu de culte et de présence divine a commencé à basculer quand Descartes en 1637 a écrit la quatrième partie de son discours sur la méthode. Ce dernier se sert d'ailleurs de la métaphore de la forêt pour étayer son raisonnement. Il finit par dire qu'il faut *« se rendre comme maître et possesseur de la nature »* par l'intermédiaire de la connaissance de sa méthode mathématique. Cela va se concrétiser au XIX^{ème} et XX^{ème} siècle par l'apparition de méthodes d'exploitation basées sur des formules mathématiques. Voici, par exemple, une formule qui aide les aménagistes de l'ONF à calculer une surface à régénérer³² :

$$(S - A' - A / d \times Sv) \times d / a - Sv + Sv$$

Cette formule est un exemple assez démonstratif de la réalisation des préconisations de Descartes.

²⁹ Dumas, R. (2002). *Traité de l'arbre. Essai d'une philosophie occidentale*. Actes Sud.

³⁰ Corvol, A. (1984). *L'homme et l'arbre sous l'ancien régime*. Economica.

³¹ Ibidem, p17.

³² Dubourdieu, J. (1997, 157). *Manuel d'aménagement forestier*. Technique et documentation – Lavoisier.

1.2.2 Une institution très ancienne

Les métiers de la sylviculture à l'Office National des Forêts sont l'héritage d'une tradition forestière multiséculaire. Il arrive fréquemment que des forestiers exploitent des arbres âgés de plus de deux siècles. Ils replantent des arbres ou accompagnent des régénérations naturelles qui seront récoltés dans deux cents ou deux cent cinquante ans. Les temporalités entrant en jeu dans la sylviculture, dépassent largement les cadres communs au reste de la société. Dans ce contexte d'héritage et de transmission d'espaces boisés, de responsabilité vis-à-vis des générations futures, s'inscrivent certains événements qui se rapportent à des changements professionnels prescrits par la Direction et par l'Etat. L'historique de l'ONF va être avancée rapidement dans le paragraphe suivant..

C'est en 1280 qu'apparaissent les premières ordonnances techniques concernant les forêts (Philippe le Hardi). En 1318, Philippe V organise les maîtrises royales des Eaux et Forêts, ancêtres de l'administration forestière contemporaine. Ses attributions sont à la fois administratives, policières et judiciaires³³.

L'année 1515 se distingue par le renforcement des pénalités, de mesures réglementaires et d'une recrudescence de l'intensité des contrôles qui mettent en évidence une inquiétude par rapport à la ressource en bois.

En 1824 est créée l'École Nationale des Eaux et Forêts (École Royale Forestière). Une réflexion très approfondie de tous les aspects des Eaux et Forêts s'en suit et débouche sur une refonte de l'appareil administratif et la création du code forestier en 1827 toujours en vigueur. En 1824 est créée l'école forestière de Nancy qui va former des élites, chargées d'appliquer de nouvelles règles de sylviculture. Le code forestier devient un outil très performant pour ces ingénieurs qui commencent à décortiquer le fonctionnement des écosystèmes forestiers, pour s'en servir à des fins de production de bois ou de protection des sols. Un virage est pris dans l'approche de la forêt, du moins dans ce milieu de professionnels.

Une augmentation nette de la surface boisée, de l'ordre de 40 %, se produit en France au XX^{ème} siècle. La surface passe de 10 millions d'hectares en 1910 à 13 665 600 hectares en 1982³⁴. Elle est aujourd'hui composée de 4.6 millions d'Ha de forêts publiques et de 12 million d'Ha de forêts privées en métropole³⁵.

³³ Badre, L. (1983). *Histoire de la forêt française*. Paris : Editions Arthaud.

³⁴ Ibidem.

³⁵ Office National des Forêts (2008, 6). L' élu forestier. Les fondamentaux.

Jusqu'en 1964 c'est l'administration des Eaux et Forêts qui a en charge la gestion de la forêt publique. Mais depuis 1960 l'union des syndicats d'ingénieurs de l'administration des Eaux et Forêts fait pression pour « *créer un grand service forestier doté du statut d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), chargé de la responsabilité de la production dans les forêts de l'état et des collectivités publiques* »³⁶. Cette union syndicale s'appuie sur l'aura dont bénéficient les établissements d'un tel statut tels qu'E.D.F., charbonnages de France, R.T.E.... A ce moment, commençait déjà à poindre une logique libérale que l'on appelle maintenant néolibéralisme. Il a été question à l'époque d'éliminer le statut de fonctionnaire.

Cet EPIC est proposé par le ministre de l'agriculture E. Pisani et approuvé par le conseil interministériel en 1964. L'Office National des Forêts se met en place en 1966.

Cet « Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial » est animé par un conseil d'administration formé de 22 représentants (ministères concernés, les différentes collectivités propriétaires de forêts soumises au régime forestier, Association de protection de la nature, comité scientifique).

Un nouveau système de financement est proposé, composé principalement par les recettes des forêts domaniales, par le remboursement des frais de gestion par les collectivités publiques majorées par une subvention de l'Etat appelée « montant compensateur ». Le produit de diverses conventions avec l'Etat venant s'y ajouter. Des péréquations sont mises en place pour la gestion des forêts pauvres qui ont par ailleurs d'autres intérêts pour la nation.

L'O.N.F. comprend alors 6345 fonctionnaires³⁷ pour gérer une surface de 4,4 millions d'ha en métropole (1,8 million d'ha appartenant à l'Etat et 2.6 million d'ha appartenant à onze mille communes) soit un tiers du territoire forestier national.

La transformation en EPIC, figure, à elle seule, l'accélération de la «rentabilité économique» qui va être imposée à ces espaces. Elle montre, aussi, l'idéologie dominante des professionnels de la forêt qui créent ce nouveau statut du service gestionnaire des forêts. Un quadrillage de celles-ci par des voies d'accès, donc de vidange des bois, va être systématisé. Il sera tenté, par tous les moyens qui vont du clonage à des règles de sylviculture bien définies, d'accélérer la croissance des arbres. Quand ce n'est pas pour la production, c'est pour l'accueil du public en forêt que l'on continue à rationaliser cet espace par des sentiers découverte, randonnées, VTT, pistes de ski nordiqueF. Terrasson³⁸ conteste cet état de fait en avançant

³⁶ Ouvrage collectif (1987, 713). *Histoire de l'administration française, Les eaux et forêts. Du 12^e au 20^e siècle.*

³⁷ Office National des Forêts (1966, 42). Réalisation Office de propagande Générale OPG – Conseil – Paris.

³⁸ Terrasson, F. (2007). *La peur de la nature.* Sang de la Terre.

que ces forêts qui parlaient à l'imaginaire prennent maintenant un «look» de jardin public et donc perdent de leur magie.

La présence de la forêt est souvent justifiée par une utilité économique quelconque : production de bois bien sûr, mais aussi filtre pour l'air, le maintien des sols...

Il est rare de trouver un écrit administratif ou de professionnel du bois où la présence de la forêt n'est pas adossée à une donnée utilitariste. Même quand la forêt ne joue qu'un rôle de protection ou d'esthétisme, elle est transformée en parc récréatif ou en musée de la nature. Comme si l'on démontrait implicitement que la forêt est là, uniquement pour être assujettie à l'homme, être utile.

Cette conception domine les trente dernières années chez les gestionnaires des espaces forestiers. Elle suit de près la conception de l'agriculture qui prend un aspect «industriel» dans cette même période. Les traitements chimiques, par exemple, sont largement employés, par certains forestiers, pour accompagner des plantations à des coûts réduits, malgré le peu de recul que l'on peut avoir sur leurs influences sur l'ensemble des micro-organismes composant les sols forestiers, sur l'avifaune, sur les nappes phréatiques... L'ONF est effectivement sous l'autorité du Ministère de l'Agriculture. Sa tutelle a seulement été étendue dans les années quatre vingt dix au Ministère de l'Environnement.

Dans une société très urbanisée et très contraignante psychologiquement et souvent stressante, une attirance vers ces espaces se fait de plus en plus sentir dans la population : importance croissante de la fréquentation des forêts périurbaines, tourisme vert.... De plus en plus de personnes semblent avoir besoin de ces espaces pour s'équilibrer : plus de deux cent millions de visites par an les placent au premier plan des lieux de détente et de loisirs fréquentés par les Français³⁹.

Ce public est souvent réticent aux processus d'artificialisation de la forêt (enrésinements, coupes rases...) et réagit instinctivement à la préservation de ce milieu.

Les professionnels sont la plupart du temps dans d'autres logiques, qui, nous l'espérons, seront moins totalitaires dans le futur.

On peut dire, pour clôturer, que nous sommes confrontés à des visions différentes de la sylve en fonction des populations. Deux grandes catégories peuvent être mise à jour :

-une catégorie où les personnes ressentent plus la forêt de manière instinctive.

-une catégorie fortement composée de professionnels forestiers pour qui la forêt est perçue plus souvent comme matière première et comme un outil de production.

³⁹ Maresca, B. (2001). *La fréquentation des forêts publiques en Île de France*.

Une autre réforme importante va être mise en place en 2002, amenant une nouvelle organisation du travail qui va amplifier les difficultés déjà en place au sein de l'organisation ONF. Une accélération du souci de rentabilité immédiate est visible dès le début de ce changement.

1.2.3 Un Projet Pour l'Office

C'est dans ce secteur d'activité que se mettent en place, en 2002, certains changements, provoqués par une réforme appelée Projet Pour l'Office (PPO). L'ONF connaît alors une forte évolution. Les responsables de ce service public décident, sous l'impulsion de l'Etat, de moderniser et de rationaliser ses structures, de revaloriser ou de faire évoluer ses statuts et de progresser sur les modes de vente. Cette mutation se fait par une profonde refonte de l'architecture de cette entreprise. Une première lecture des faits les plus apparents et les annonces des dirigeants, font apparaître deux lignes directrices fortes de cette réforme : la certification de ses forêts et de sa gestion ainsi que l'amélioration de sa rentabilité⁴⁰.

L'ONF a pour fonction de conseiller et de gérer. Il se place aussi en prestataire de service. Il anime et coordonne des actions de protection, de gestion et d'exploitation dans les forêts relevant du régime forestier. Cet établissement effectue aussi la surveillance, le constat d'infractions, le marquage des coupes, la vente des bois et le contrôle des exploitations pour le compte de l'État en forêt domaniale et des collectivités en forêt communale. C'est dans ce cadre que la première ligne directrice prend effet. Elle consiste, à la demande de l'Etat, d'établir des preuves de la qualité de la gestion de l'ONF, en lui imposant d'obtenir les certifications ISO 9001 correspondant aux procédures administratives et ISO 14001 correspondant à la qualité environnementale de sa gestion (une évaluation d'un nouveau genre entre en scène). La deuxième ligne de cette réforme est déjà formalisée dans le rapport annuel 2000 de l'ONF qui stipule bien ses intentions de conquérir le marché de l'environnement (expertises dans la gestion de la biodiversité, la gestion de l'eau et de l'air, le traitement de l'arbre urbain, l'écotourisme, etc...). L'objectif de rentabilité se dévoile par ces intentions et par le lexique adopté : « client », « démarche qualité », « marge nette », « niche de marché », « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », « diminutions d'effectifs ». « *D'une institution des Eaux et Forêts qui protégeait ses traditions et ses particularités, l'ONF se veut aujourd'hui, à l'instar d'autres corps tel les services d'incendie (Padioleau, 2002), compétitif*

⁴⁰ Bernard, B. (2004, 66). *Les forestiers à la croisée des chemins : les indicateurs émergents comme vecteurs d'une éthique de l'engagement.*

et efficace »⁴¹. Une logique d'un ordre nouveau est injectée dans cet établissement. Si elle semble détonner des fonctionnements hérités des Eaux et Forêts, elle s'inscrit toutefois dans la logique positionnée en 1964 avec la transformation en Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC). Ce positionnement idéologique qui fait alors irruption ne fera que se confirmer au fil des années.

Officiellement, cette réforme intervient pour répondre au contrat de plan 2001 – 2006 passé entre l'Etat et l'ONF. Ce dernier définit les objectifs de l'établissement et la marche à suivre pour la gestion de la forêt publique. L'ONF s'engage, en contrepartie de financements, à se restructurer et à effectuer des gains de productivité de l'ordre de 30%, pour atteindre un équilibre budgétaire en 2006. L'impulsion gestionnaire et réformatrice demandée par l'Etat et par l'ONF démontre des ambitions certaines : cette institution doit améliorer les aspects environnementaux de sa gestion tout en augmentant sa productivité sylvicole et ses activités de service.

Cette réforme a impliqué sur le plan organisationnel une refonte importante des métiers et des postes. Une partie des forestiers a perdu ses attaches territoriales et s'est vu affecter à des activités spécialisées transversales (aménagement, travaux, etc...) : *« C'est donc le lien territorial d'un forestier à son espace de gestion, une territorialité centrale dans l'imagerie identitaire du forestier qui se trouve remise en question par les nouveaux objectifs de l'entreprise ONF »*⁴².

Chaque fonctionnaire a été obligé de se repositionner sur un poste de son choix suite à la refonte de cette organisation.

La forêt, objet et lieu de travail, va être abordée dans le paragraphe suivant sous un angle particulier. Ce dernier considérera la conception que peut avoir l'ONF de la forêt qu'il gère. Cela aidera par la suite à comprendre l'engouement pour certaines options de gestion basées sur la rentabilité et la productivité de ces espaces, ou, au contraire, l'opposition à un tel fonctionnement. L'avant PPO contenait déjà des difficultés que la réforme n'a pas contribué à résoudre ou à clarifier.

⁴¹ Ibidem, p 67.

⁴² Ibidem, p 68.

1.2.4 La forêt et l'ONF

Boutefeu et Arnould⁴³ font une lecture sociologique du fonctionnement de l'ONF sur son rapport à la forêt. Pour eux, l'avènement d'une conception fonctionnaliste de la forêt, où la technique est mise au service de la production⁴⁴, prend forme ou est déclenchée par la création en 1965 de l'E.N.G.R.E.F. (École Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts). Notre position, sera plutôt d'avancer l'hypothèse que, par la création de l'E.N.G.R.E.F., se produit une accélération de l'intrusion de méthodes de cultures et d'exploitation, qui amplifient la volonté de production de bois et qui s'orientent vers une approche très technique de la forêt⁴⁵. Après l'impulsion vers un productivisme radical représenté par le premier Directeur Général G. Delaballe qui écrit en 1970 : « à tous les niveaux, il faut créer l'obsession de la productivité »⁴⁶ et le contre pouvoir que représente l'émergence environnementaliste, les conflits s'apaisent un peu : « L'opposition irréductible entre rationalité économique d'un côté et discours esthétisant de l'autre s'estompe progressivement »⁴⁷.

Grâce à un argumentaire dépassionné, les environnementalistes vont influencer les positions du corps des techniciens et des ingénieurs forestiers d'Etat⁴⁸.

Les écoles forestières des Barres et de Nancy vont introduire un enseignement des sciences de la nature : pédologie, phytosociologie, biométrie (Lacombe, 1984 ; Puyo, 2001).

Les enjeux environnementaux assurés par les forêts sont fortement mis en avant lors du XII^{ème} congrès forestier mondial organisé par la F.A.O. au Canada en septembre 2003 et intitulé « La forêt, source de vie »⁴⁹.

Les aménagistes de l'O.N.F. ne peuvent plus se cantonner à un simple rôle de techniciens de la forêt. Ils gèrent beaucoup plus qu'une production de matière première (Dobremez, 1992 ; Deuffic et al, 2004 ; Schmithüsen, 1995 ; Vegleris et Lecomte, 1995). La forêt de Fontainebleau accueille, par exemple, trois fois plus de visiteurs par an que le musée du Louvre (Maresca, 2001 ; Arnould et Cieslak, 2004).

Le forestier est directement confronté aux échos que provoque chez les citadins l'imaginaire lié à la forêt et à l'inconscient collectif (Corvol, 1995 ; Defrance, 1987 ; Harrison, 1992).

⁴³ Boutefeu, B. & Arnould, P. (2005). *Le métier de forestier : entre rationalité et sensibilité*.

⁴⁴ Buttoud, G. (1983). *L'Etat forestier. Politique et Administration des forêts dans l'histoire française contemporaine*.

⁴⁵ Tellechea, R. (2004). *Représentation de la forêt et inconscient collectif*.

⁴⁶ Unité Forestière n° 239, Décembre 2004, 12.

⁴⁷ Boutefeu, B. & Arnould, P. (2005, 7). *Le métier de forestier : entre rationalité et sensibilité*.

⁴⁸ Otto, H.-J. (1998). *Ecologie forestière*. & Rameau, J.C. (1996). *Numéro spécial : la gestion durable des forêts tempérées*.

⁴⁹ Barthod, C. (2003). Le XII^{ème} congrès forestier mondial. *Revue forestière Française*.

Des concepts nouveaux sont apparus pour tenter de réduire les différentes approches de la forêt des forestiers et des citoyens : «multifonctionnalité», «gestion intégrée», ou «participative» ou «forêt durable» (Bredif & Bourdinot, 2001 ; Bredif & Ollagnon, 1997).

« Ces initiatives ont pour but de concilier ce qu'il est convenu d'appeler les trois grandes fonctions de la forêt : économique, écologique et sociale »⁵⁰. Malgré cela et les écrits avancés par l'ONF qui se présente comme un modèle de gestionnaire durable⁵¹, même dans les forêts franciliennes, la fonction économique reste dominante. Il est vrai qu'elle est au fondement du métier de forestier qui trouve en elle sa justification sociale⁵². L'équilibre financier de cet établissement, qui est depuis 1964 «un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial», se base sur cette fonction économique.

L'appréhension de la demande sociale et environnementaliste, dans ce contexte, devient difficile sinon parfois paradoxale.

La légitimité de l'ONF dépend de la réponse qu'il fera à cette demande⁵³. Par contre, l'approche de la forêt par les forestiers n'est pas uniforme ni univoque. Des sensibilités différentes voient le jour régulièrement, ne serait-ce que dans les orientations techniques à donner à la sylviculture. Les choix et les polémiques liées au mode de traitement en futaie régulière ou irrégulière, laisse poindre des philosophies éloignées, quand à l'approche de la forêt et de la nature⁵⁴.

Les forestiers, à l'instar des citoyens, ne sont pas tous insensibles à l'imaginaire et l'inconscient collectif lié à la forêt. Le forestier entretient souvent un lien affectif fort avec ce qu'il considère comme « sa » forêt⁵⁵. Sur le mémoire de maîtrise (Tellechea, 2004) un forestier parle de « *passion toujours fraîche pour la forêt* ». L'appropriation peut être territoriale mais aussi symbolique ou affective.

Dans une étude menée dans la région francilienne, Boutefeu (2003) montre que les personnels de terrain mettent souvent en avant la dimension sensible du métier. Chez les encadrants, cette notion est moins développée : les ingénieurs ayant en charge plusieurs milliers d'ha de forêt sont peu enclins à s'identifier à un territoire donné. Il précise que l'appropriation devient politique chez les hauts fonctionnaires.

⁵⁰ Boutefeu, B. & Arnould, P. (2005, 8). *Le métier de forestier : entre rationalité et sensibilité*.

⁵¹ ONF, 2002 : rapport annuel 2001

⁵² Boutefeu, B. (2003). *Perceptions et représentations du métier de forestier. Enquête au sein de l'Office National des Forêts à Rambouillet*.

⁵³ Boutefeu, B. & Arnould, P. (2005). *Le métier de forestier : entre rationalité et sensibilité*.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Ibidem.

Deux sensibilités différentes sont relevées chez les forestiers par une première grille de lecture qui ne peut résumer à elle seule la structuration de la sensibilité forestière : d'un côté les naturalistes et de l'autre les productivistes. Sur le terrain, cette dualité est assez facilement repérable et est souvent source de «taquineries» ou de débats assez engagés.

Les représentations du forestier sont difficiles d'accès. En effet, « *il évolue dans un univers professionnel construit autour d'indicateurs censés objectiver et rationaliser la gestion forestière. Sa légitimité sociale repose sur la reconnaissance de ses compétences techniques* »⁵⁶.

Cet angle d'analyse, met en exergue, une tendance de l'établissement à privilégier la production de bois, au détriment des autres missions de protection de la biodiversité et de police de l'environnement. En effet, les forestiers sont plutôt enclins historiquement à considérer les forêts d'un point de vue utilitaire⁵⁷ : des ensembles d'arbres qu'il faut cultiver, gérer et mettre en valeur pour répondre à des exigences économiques. Longtemps la notion d'aménagement forestier a consacré une forêt fonctionnaliste : elle doit avant tout produire du bois, cette exigence s'élevant en doctrine à travers les différents manuels d'aménagement rédigés pour les sylviculteurs publics⁵⁸. Mais d'autres voies s'élevaient s'orientant vers une approche plus naturaliste. Par contre, ces auteurs ne nous disent rien sur le nouveau fonctionnement de l'ONF et sur les divers changements survenus.

C'est surtout sur l'articulation entre la fonction de production, la fonction de prise en compte de la biodiversité et la fonction sociale de la forêt que portera notre regard. C'est le concept de multifonctionnalité de la forêt, largement utilisé dans le domaine de la gestion de la forêt publique, qui va être précisé.

1.3 La notion de multifonctionnalité de la forêt

Lorsque est énoncé le terme de multifonctionnalité de la forêt, de quoi parle t'on ? Qu'il y a-t-il derrière cette expression qui semble assez précise ? En y regardant de plus près, des contours plutôt flous apparaissent. Effectivement, ce terme de multifonctionnalité peut être utilisé à partir seulement de deux fonctionnalités (ou fonctions).

⁵⁶ Ibidem, p 12.

⁵⁷ Puyo, J.Y. (1996). *Aménagement forestier et enjeux scientifiques en France de 1820 à 1840*.

⁵⁸ Boutefeu, B. & Arnould, P. (2005). *Le métier de forestier : entre rationalité et sensibilité*.

Des précisions seront avancées sur les différentes définitions de ce mot ainsi que sur quelques articles abordant le caractère multifonctionnel qui semble être attribué assez facilement à la forêt publique.

Cette expression est souvent accolée à celle de gestion durable de la forêt qui introduit la notion de pérennisation d'un milieu, ainsi que la notion de temporalité. Les temporalités dans lesquelles s'inscrit la forêt sont peu habituelles pour une société de l'instantané et du court terme dans laquelle nous évoluons.

Le contrat d'objectifs et de performance Etat / ONF / FNCOFOR 2012-2016 qui est la feuille de route donné par l'Etat à cet Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial qui a en charge la gestion des forêts publiques, utilise ce terme de multifonctionnalité ou de gestion multifonctionnelle six fois dans l'introduction de trois pages et la notion de gestion durable huit fois dans ce même espace. Ces termes sont dans la suite de ce document assés régulièrement.

Ces répétitions peuvent masquer des intentionnalités différentes de la part des rédacteurs de ce document qui reste éminemment politique. Une réelle volonté d'inscrire, voire de conforter ces registres dans le fonctionnement de la gestion des forêts des collectivités est peut être sincère. Mais le pressentiment d'un « contre-pied » néolibéral qui repartirait à l'opposé, vers une gestion plus simpliste de ces milieux est aussi envisageable. On serait alors dans la manipulation et une intentionnalité peu scrupuleuse, mais dans une logique de marché et une vision néolibérale de l'environnement. Le storytelling qui consiste à utiliser les émotions du récit à des fins de manipulation pourrait être alors de la partie. Il invente une «réalité» parallèle pour gruger les individus. Il est utilisé par certains politiques depuis les années 2005 en France et il peut être considéré comme « *un art de la tromperie absolu, un mentir faux «si l'on peut dire», une forme nouvelle de désinformation* »⁵⁹.

Mais, pour commencer, il est nécessaire de rechercher l'origine de cette notion de multifonctionnalité de la forêt pour mieux l'appréhender. Toutefois, n'oublions pas que si l'approche sociétale de la forêt évolue, certains questionnements et réflexions ont été en partie posés depuis longtemps. Ainsi l'utilisation du terme de plurifonctionnalité de l'espace forestier chez des auteurs anciens⁶⁰ comme Hüssel, 1911, Poskin, 1939, Roisin, 1975 existait déjà.

⁵⁹ Salmon, C. (2007, 137). *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*.

⁶⁰ Bernard, B. (2006, 16). *Quand les gestionnaires se mesurent. Les indicateurs au centre de la gestion forestière*.

1.3.1 Définition de la multifonctionnalité

Dans sa thèse, intitulée « La forêt comme un théâtre ou les conditions d'une mise en scène réussie » Boutefeu (2007, 478) renvoie à cette définition de la multifonctionnalité : « *principe selon lequel un massif forestier remplit de manière concomitante les trois fonctions assignées à la forêt : la production, la protection, l'accueil du public* ».

Bernard (2006, 215) dans son travail sur les indicateurs dans la gestion forestière utilise une autre entrée : « *approche de gestion recherchant à harmoniser les fonctions (forestières) de base : économique, écologique et socioculturelle* ».

Au sein de l'Office National des Forêts le contrat d'objectifs et de performance Etat / ONF / FNCOFOR 2012 / 2016 rappelle que le code forestier pose le principe d'une gestion durable et multifonctionnelle des forêts. Ce principe est décliné par les nouvelles Directives Nationales d'Aménagement et de Gestion (DNAG) adoptées par arrêté le 14 septembre 2009 pour les forêts domaniales (2011, 7) et par les Nouvelles Orientations Nationales d'Aménagement et de Gestion (ONAG) adopté pour les forêts communales par un arrêté du sept avril 2010 (2011, 17). Il est rappelé sur ces documents « *les quatre fonctions principales* :

- *Production ligneuse : priorité donnée à la production de bois d'œuvre de qualité et mobilisation associée de produits «bois d'industrie» et «bois énergie» ;*
- *Ecologique : préservation de la biodiversité et des fonctionnalités écologiques des écosystèmes ;*
- *Sociale : accueil du public, préservation des paysages et des ressources en eau potable ;*
- *Protection contre les risques naturels (chutes de blocs, avalanches, glissements de terrains, érosion, crues torrentielles, dunes,...).* »⁶¹.

Voilà ce qui ressort de documents officiels au sujet de la multifonctionnalité. Au niveau de ces trois approches ou déclinaisons certaines subtilités apparaissent. La première définition citée par Boutefeu parle d'un principe. Bernard lui avance les termes d'approche de gestion et de tentative d'harmonisation des différentes fonctions. Le document ONF aligne uniquement les quatre fonctions principales, il précise plus loin que c'est « *le document d'aménagement forestier qui constitue pour chaque forêt le document unique sur lequel s'appuie la gestion durable et multifonctionnelle* »⁶². Boutefeu (2007) avance les limites des scénarii de gestion,

⁶¹ Contrat d'objectif et de performance Etat / ONF / FNCOFOR 2012 – 2016 (2011, 17).

⁶² Ibidem, p 17.

inscrits dans des documents d'aménagement, prévus pour vingt ans, relevant selon lui, d'une vision rationnelle et colbertiste de la gestion forestière. Des difficultés se profilent pour aborder des domaines aussi complexes au sens qu'Edgar Morin (2005) donne à ce terme, c'est-à-dire, entraînant des relations à la fois complémentaires, concurrentes et antagonistes. La reconnaissance de l'incertitude et le concept de l'écologie de l'action ne pourront aussi être évités. En effet, une action est confrontée à l'univers social par lequel elle entre en interaction et elle va s'en trouver automatiquement modifiée. De la sorte elle échappe à la visée de départ, est détournée.

« L'action n'obéit pas aux intentions de ceux qui la font, ce qui oblige : premièrement à être conscient que toute action relève d'un pari (...) deuxièmement à élaborer une stratégie, et une stratégie c'est le contraire d'un programme. Avec un programme, vous fixez une fois pour toute les moyens de réaliser votre action, et les choses s'enchaînent d'elles-mêmes (...). Mais dans la vie, il ne s'agit pas d'appliquer un programme. Il s'agit de stratégie, laquelle relève beaucoup plus de l'incertain, de l'ennemi mystérieux qui vous échappe... »⁶³.

L'aménagement forestier est plutôt dans le registre d'un programme que dans celui de la stratégie sans toutefois que les forestiers fassent la distinction entre l'un et l'autre d'où diverses difficultés dans l'appréhension de la complexité et du rôle de ce document de gestion.

Le sens que veut positionner le gestionnaire est repérable, mais une fois ce concept de multifonctionnalité avancé, tout reste à faire. Ce terme est un mot problème plus qu'un mot solution.

Ce thème va maintenant être abordé sur un plan plus historique.

1.3.2 Contextualisation historique de la multifonctionnalité

C'est un travail de l'équipe ENS LSH Lyon et un projet plus large coordonné par Hervé Brédif (2008) qui va être abordé. Son idée fondamentale est d'examiner comment offre et demande de qualité forestière sont orchestrées au fil de l'histoire. L'existence de trois périodes apparaît nettement. Ce regard diachronique met en lumière certains aspects de la notion de multifonctionnalité comme les raisons de son existence et les défis qu'elle va de nos jours rencontrer⁶⁴.

⁶³ Morin, E. (2006, 80). *Itinérance, Entretien avec Marie-Christine Navarro*. Arléa.

⁶⁴ Brédif, H. (2008). « Contribution à l'élaboration d'une approche stratégique de la Multifonctionnalité des forêts » *Synthèse et recommandations*.

Ces chercheurs décrivent un modèle multi usages de la sylve sous l'ancien régime. Il y avait alors prédominance d'un système liant administration et juridiction avec un pouvoir centralisateur en la personne du roi. Ces droits sont territorialisés et sont d'une précision et d'une complexité étonnantes. La forêt est le siège d'un fourmillement d'utilisateurs qui négocient avec les représentants du pouvoir central leurs droits d'usage multiples (pacages, menus produits, etc...). La loi royale n'arrivant pas toujours à faire tout respecter.

Un changement profond s'effectue au moment de la révolution et surtout à partir de la promulgation du code forestier en 1827. Les droits d'usage considérés comme un fléau sont de plus en plus restreints. L'Etat tentera en permanence de faire reculer les incursions des sociétés locales. « *La forêt devenant un espace privatif* »⁶⁵.

Le forestier peut enfin se consacrer à la sylviculture et s'orienter vers la production de bois de grande qualité. Il tente de plus d'accélérer l'œuvre de la nature. La forêt devient l'objet d'un groupe social spécifique avec comme objectif le rendement soutenu de la production de bois⁶⁶. Dans les années 1960 / 70 c'est la tentation du mono objectif qui domine. Des critiques émanant de revendications sociales et écologiques mettent en cause la politique menée par les forestiers de l'Etat. Ce dernier met alors en avant la notion de multifonctionnalité afin de montrer que les forêts remplissent, de fait, de nombreux rôles et que la gestion s'en préoccupe. L'Etat, tout en s'adaptant à certaines revendications reste maître de la situation. C'est la fonction de production qui domine, l'ensemble de la gestion forestière s'appuyant sur elle⁶⁷.

C'est en 1991 que le terme de «multifonctionnel» apparaît pour la première fois dans la revue Forestière Française (RFF) dans un article intitulé «Pro Sylva en France, pourquoi et comment ? »⁶⁸.

Le rapport du WWF de 2011 rédigé par Neyroumande et Vallauri va dans le sens de ce qui vient d'être dit dans les paragraphes précédents. Pour eux, la gestion de la forêt devient officiellement multifonctionnelle grâce à la loi d'orientation forestière de 2001, mais, les moyens d'une telle politique n'étaient pas en place, voire ont été réduits. C'est du rédacteur du plan d'aménagement que va dépendre ce choix et, c'est la récolte de plus de bois qui va prendre en charge et payer les autres fonctions (environnementale et sociale). L'objet de ce rapport est de préciser (en se basant sur les documents écrits : loi et rapports réalisés par l'Etat)

⁶⁵ Ibidem, p 3.

⁶⁶ Ibidem.

⁶⁷ Ibidem

⁶⁸ Hubert (1991). In Neyroumande, E. & Vallauri, D. (2011). *Regard sur la politique des forêts en France*. WWF rapport 2011.

les courants de pensées et les préoccupations qui ont induit les politiques forestières de la France⁶⁹.

1.3.3 Les quatre classes de la multifonctionnalité

Brédif et les équipes qui l'entourent, auteurs de cette recherche (qui s'inscrit géographiquement sur cinq régions forestières) caractérisent quatre classes ou type de signification de la multifonctionnalité. Ils en détaillent les enjeux associés, la portée opérationnelle et les actions à développer eu égard aux enjeux identifiés. Les catégories sont les suivantes :

- 1- Le bon fonctionnement de l'écosystème avant tout.
- 2- Une manière de tenir les équilibres.
- 3- Refaire de la forêt un enjeu fort par la valorisation de la demande.
- 4- Refonder le contrat forêt / société. Favoriser les projets communs territorialisés.

Ces catégories ne sont pas toutes de même nature, elles soulèvent chacune des orientations en devenir assez différentes quand aux réponses à amener en terme de gestion.

Il existe pour un même mot une polysémie qui va « du bon fonctionnement de l'écosystème avant tout » à une proposition de refondation du contrat forêt / société.

1.3.4 Multifonctionnalité comme paradigme de la gestion forestière

Brédif and Co considèrent même la multifonctionnalité comme paradigme principal de la politique et de la pensée forestière. Mais leur analyse les amènent à penser que ce terme fonction présente un avantage considérable car il se positionne sur ou entre deux registres :

- Un registre social où la multifonctionnalité peut être traduite par rôles. Nous ajouterons que ces derniers peuvent être très divers et aller du rôle nourricier au rôle imaginaire. En effet, ce registre social comprend les deux pendants du caractère du symbole de la sylve : celui correspondant à l'utilité et comprenant la fonction nourricière de la sylve. En ce sens l'intérêt est du côté du matériau bois et des ressources concrètes. De l'autre, le côté imaginaire, lieu de possibilité, matrice de vie⁷⁰. Ce registre social peut donc entraîner aussi des représentations de la sylve assez différentes.

⁶⁹ Neyroumande, E. & Vallauri, D. (2011). *Regard sur la politique des forêts en France*. WWF rapport 2011.

⁷⁰ Albert, C. (1991). *Les représentations symboliques de la forêt et l'imaginaire humain*.

- Un registre scientifique qui traduit plus un pendant physiologique de la forêt, cette dernière étant on peut dire associée à un organisme vivant présentant ses propres obligations de fonctionnement.

L'ambiguïté de ce terme fonction est utilisé plus ou moins consciemment par les forestiers et leur permet de justifier les choix de gestion⁷¹. Chacun pouvant, par ce fait, trouver des marges de manœuvre et positionner aussi sa représentation de la sylvie.

1.3.5 Multifonctionnalité et complexité

Ce terme de fonction entrant dans la composition du mot multifonctionnalité mérite un peu d'attention. Ce dernier peut être observé à partir d'une analyse encore différente de ce qui vient d'être dit. Cette notion peut être considérée comme facteur d'un découpage plus ou moins arbitraire, une division d'un système forestier ou même, une simplification ou clarification. Un automatisme engendré par le modèle prôné par Descartes se dessine, proposant pour un problème complexe de le diviser en parties plus petites donc plus intelligibles (les trois ou quatre fonctions de la forêt). C'est typiquement ce que veut dépasser Morin (2005) en avançant le paradigme de la complexité qui montre bien, entre autres, que le tout est plus que la somme des parties mais aussi et en même temps que le tout est moins que la somme des parties. Certaines potentialités se trouvant dans chaque partie ne s'expriment pas forcément lorsqu'elles sont regroupées ou englobées dans un ensemble plus large et inversement. Ce découpage en plusieurs fonctions, s'il amène une certaine clarté et même au premier abord une certaine exhaustivité ou précision, risque dans un deuxième temps d'être trop réductionniste. Il va poser des découpages qui en vérité n'existent pas. Il pourra même engendrer une conception de la sylvie mal adaptée pour approcher les questions sociales et économiques relevant de certains contextes forestiers ou beaucoup d'acteurs et d'enjeux se croisent.

Chaque fonction est, dans le fonctionnement courant, bien définie ou circonscrite et peut donc souvent se retrouver ou être envisagée avec une quasi autonomie.

Ce qui induit de facto des problèmes liés à une «réalité reconstruite», artificielle, sécantée, donc réductrice. « *Nous vivons sous l'empire des principes de disjonction, de réduction et d'abstraction dont l'ensemble constitue ce que j'appelle le «paradigme de simplification»* »⁷².

⁷¹ Brédif, H. (2008, 13). « Contribution à l'élaboration d'une approche stratégique de la Multifonctionnalité des forêts » Synthèse et recommandations.

⁷² Morin, E. (2005, 18). *Introduction à la pensée complexe*.

Il faut bien que avoir à l'esprit que certains actes de pensée qui utilisent la logique sont très souvent dominés par des principes « supra-logiques » d'organisation de la pensée ou paradigmes que Morin (2005,16) considère comme des « *principes occultes qui gouvernent notre vision des choses et du monde sans que nous en ayons conscience* ».

La complexité forestière peut ainsi être laissée plus ou moins de côté ou être mal abordée. Les différents gestionnaires peuvent, de fait, jouer sur différents registres (parfois très éloignés les uns des autres) et laisser de côté ou oublier la réalité hyper complexe de ce milieu.

Derrière ce terme de multifonctionnalité sont souvent positionnées des représentations différentes. Mais, une constance semble se détacher, c'est qu'avec la multifonctionnalité, c'est souvent le système productif qui prend la main⁷³.

1.3.6 Multifonctionnalité et fonction productive

Ces auteurs avancent que la multifonctionnalité s'inscrit dans leur contexte d'étude d'emblée sous la dépendance de la fonction productive⁷⁴. Effectivement, malgré le fait que l'ONF se présente souvent comme un modèle de gestion durable, il est observé, même dans les forêts franciliennes, que la fonction économique reste dominante. Elle est même au fondement du métier de forestier qui trouve en elle sa justification sociale⁷⁵. Il est vrai que l'équilibre de cet établissement qui est depuis 1964 un établissement à caractère industriel et commercial, se base sur cette fonction économique⁷⁶.

L'appréhension de la demande sociale et environnementaliste, dans ce contexte, devient difficile sinon parfois paradoxale.

La généralisation d'une marchandisation étendue à tous les niveaux de la société tend à accentuer ce versant économique dominant existant à l'ONF. Cet état de fait caractérisant, dans un certain sens, cet établissement risque d'être un support particulièrement performant, de ce que Morin (2006, 96) appelle une des trois nouvelles barbaries. Elle se manifeste par un règne de l'argent et du profit, non seulement dans le monde mais dans tous les domaines de l'existence humaine. Les paradoxes, déjà présents, dans l'appréhension et la gestion de la forêt

⁷³ Brédif, H. (2008). « Contribution à l'élaboration d'une approche stratégique de la Multifonctionnalité des forêts » Synthèse et recommandations.

⁷⁴ Ibidem, p 13.

⁷⁵ Boutefeu, B. (2003). *Perceptions et représentations du métier de forestier. Enquête au sein de l'Office National des Forêts à Rambouillet.*

⁷⁶ Tellechea, R. (2006, 12). *Analyser et accompagner l'évolution des identités professionnelles dans le domaine de la sylviculture publique. Une approche psychosociale.*

publique en France risquent de se creuser encore plus, grâce à toute une panoplie d'outils de management issue du monde néolibéral et imposée à l'ONF dans les années 2000.

1.3.7 Multifonctionnalité, économie et acteurs

Cette étude coordonnée par Brédif montre une conjugaison largement différente de la multifonctionnalité de la forêt en fonction des territoires. Ces derniers posent la question des relations entre économie et fonctionnalité et laissent entrevoir l'historique de ce terme qui est une réponse, rappelons le, du service forestier d'Etat aux injonctions sociales et écologiques des années 1960 / 70⁷⁷.

De nos jours, avec la baisse sensible du revenu économique et l'augmentation des coûts de gestion et d'exploitation, de plus en plus d'acteurs locaux se rappellent au bon souvenir du forestier d'Etat. « Rien n'assure plus aujourd'hui que multifonctionnalité et économie aillent effectivement de pair »⁷⁸.

Le versement compensateur de l'ONF baisse depuis 1996 et les effectifs de l'ONF font de même depuis 1982⁷⁹. Bianco (1998, in, Neyroumande et Vallauri, 2011, 20) comme beaucoup de forestiers pense et écrit que « les coûts de la gestion durable sont essentiellement supportés par la vente du bois ». Barthod (2001) avance que la multifonctionnalité de la forêt ne sera pas prise en compte correctement tant qu'un mécanisme financier ne sera pas effectif.

Ce fonctionnement entraîne souvent des relations peu partenariales entre les forestiers et le reste de la société.

« Tantôt les forestiers dominent la situation et imposent leurs objectifs et leurs préférences au territoire, tantôt la société locale impose ses contraintes et ses handicaps sans pour autant s'investir sérieusement au côté des forestiers, ces derniers se trouvant seuls ou à peu près pour la prise en charge de la qualité et du devenir des forêts »⁸⁰.

De plus, ces auteurs expliquent avec l'examen de cas concrets que ce paradigme de la multifonctionnalité est largement du registre du discours ou de la posture globale. L'efficacité pour ce qui est du registre de l'action n'est pas au rendez vous⁸¹.

⁷⁷ Brédif, H. (2008). « Contribution à l'élaboration d'une approche stratégique de la Multifonctionnalité des forêts » synthèse et recommandations.

⁷⁸ Ibidem, p 13.

⁷⁹ Bianco, J.L. (1998). *La forêt, une chance pour la France*. Revue forestière Française 1998-6.

⁸⁰ Brédif, H. (2008, 14). « Contribution à l'élaboration d'une approche stratégique de la Multifonctionnalité des forêts » Synthèse et recommandations. Convention n° 59-02 E 01 / 05, Ministère de l'Agriculture et de la pêche.

⁸¹ Ibidem (2008).

Ils parlent de sauts conceptuels et pratiques, réalisés quand les acteurs et leurs rencontres ne s'effectuent pas sur des principes théoriques de multifonctionnalité, mais, autour d'objectifs, de besoins et d'enjeux précis et reconnus par tous. En effet, un glissement apparaît qui va

« des «fonctions» des forêts aux «demandes» explicites d'acteurs en situations... Les grandes fonctions universelles des forêts cèdent leur place à des acteurs précis, des besoins et des demandes spécifiques et des conditions nécessaires à leur mise en synergie »⁸².

Sur des tentatives d'innovation par l'intermédiaire de Chartes Forestières des difficultés importantes surgissent. Elles correspondent principalement à des manques de moyens et des questions d'échelles de territoires cohérentes et mettent en difficulté cet outil. Difficultés de transfert de fonctionnement en quelque sorte. Les Chartes Forestières qui dans un premier temps amènent plus de satisfactions, présentent parfois, dans un deuxième temps, un manque de légitimité pour s'adapter aux questions d'échelles de territoire⁸³.

Ce fonctionnement semble se heurter à une politique forestière qui revendique un caractère national mais qui est de plus en plus compliqué à déchiffrer.

Il existe aussi un paradoxe entre le message national de l'Etat revendiquant la gestion multifonctionnelle pour garantir une pérennisation des forêts et les besoins remontant des acteurs locaux. Quelque chose se télescope n'étant pas de même nature, un problème de « braqué » en quelque sorte.

L'entrée, par les différentes fonctions, découpe artificiellement ce milieu. La juxtaposition de ces dernières ne colle pas à la réalité de la forêt qui représente un tout indissociablement imbriqué. L'appréhension de cette complexité est difficilement « mise en musique », même avec un outil comme les Chartes Forestières, souvent à cause de défaut de moyens mis dans l'animation par les bénéficiaires d'une grande qualité forestière. Ces derniers, se présentant rarement comme demandeurs de qualité forestière prêts à assumer les conséquences de leur demande⁸⁴.

Brédif montre que cette notion de multifonctionnalité semble de plus en plus en rupture avec la réalité quotidienne de nombreux acteurs qui, paradoxalement, la relie avec « *une tendance à la spécialisation de facto des espaces forestiers. On s'en détourne, lors que son potentiel de*

⁸² Brédif, H. (2008, 15). « Contribution à l'élaboration d'une approche stratégique de la Multifonctionnalité des forêts » *Synthèse et recommandations*. Convention n° 59-02 E 01 / 05, Ministère de l'Agriculture et de la pêche.

⁸³ Ibidem (2008).

⁸⁴ Ibidem, p 15.

résolution des problèmes liés aux forêts paraît fort limité, et qu'on lui reproche même de contrarier l'émergence d'un débat de fond raisonnable et pragmatique »⁸⁵.

Pour ces auteurs, la multifonctionnalité doit passer d'un statut de sous-produit d'une gestion forestière en bon père de famille et dépendant essentiellement des rémunérations de la fonction de production, à une démarche de projet. On doit partir vers une dynamique et faire en sorte que ce qui paraissait inné ou acquis, doit dorénavant se rechercher activement et se conquérir. Ils proposent « *de remplacer le terme de multifonctionnalité (acquise) par celui de multifonctionnalité active* »⁸⁶. Ils invitent les forestiers gestionnaires à quitter le rôle d'offreurs systématique de qualité multifonctionnelle quasi gratuite et de faire passer un message de nécessité de financement par l'ensemble des acteurs.

Le danger que peut entraîner le défraiement de fonctions non marchandes comme la production d'oxygène, le stockage de CO₂, le maintien de la biodiversité peut aussi s'avérer dangereux. Ces dernières années, est apparue la méthode de l'évaluation contingente. Elle pousse les économistes à se substituer à la décision publique en réduisant à une simple soustraction entre les coûts et les bénéfices attendus, des problèmes majeurs de la société. On ne peut résoudre les questions environnementales et leurs caractères potentiellement conflictuels à une simple évaluation monétaire (largement infondée scientifiquement)⁸⁷. « *Une véritable démocratie environnementale ne pourra naître que si est reconnu le caractère conflictuel des problèmes environnementaux, ce que nient, dans leurs fondements même, les méthodes d'évaluation monétaire de la nature* »⁸⁸.

1.3.8 Une nouvelle approche de la multifonctionnalité

Ces chercheurs, parlent d'un effet très important du paradigme actuel de la multifonctionnalité, par la façon qu'il a d'entretenir un sous investissement global de la société vis-à-vis de la forêt. Le terme paradigme étant pris comme « *concept dominant qui fixe pour un temps la manière correcte de poser et résoudre un problème* »⁸⁹.

La multifonctionnalité n'est plus, alors, une constatation triviale que les forêts remplissent bien les différents rôles (les fameuses trois ou quatre fonctions). Elle ne découle alors plus du seul art du forestier mais exprime, un projet d'une communauté, en réponse à des besoins que celle-

⁸⁵ Ibidem, 13.

⁸⁶ Ibidem, 17.

⁸⁷ Milanesi, J. (2008). *La nature mise à prix*.

⁸⁸ Ibidem, p 4.

ci se reconnaît et des objectifs qu'elle s'assigne⁹⁰. Voilà ce qu'en dit pour terminer Brédif (2008, 19) :

« La multifonctionnalité signifierait ainsi, le fait de chercher à répondre vraiment aux différents besoins, attentes et projets de différents acteurs par un même grand espace forestier, sans se contraindre a priori dans les réponses qui pourraient être trouvées. En ce sens, elle constituerait une réponse au développement durable, conçu comme un processus vivant de prise en charge multiacteurs d'une réalité complexe plutôt que comme une norme ou un référentiel technique à respecter à la lettre ».

Morin (2006, 80) dans un certain sens, rejoint ce texte quand il rappelle le caractère incertain de l'action et qu'il explicite la différence entre programme et stratégie. Brédif, dans la proposition de signification qu'il donne de la multifonctionnalité, recentre aussi en quelque sorte sur l'aléa. Morin (2005, 107) nous rappelle que « *le domaine de l'action est très aléatoire, très incertain. Il nous impose une conscience très aiguë des aléas, dérives, bifurcations, et il nous impose la réflexion sur sa complexité même* ».

Est-ce que les outils de management positionnés à l'ONF en 2002, lors de l'imposition du Projet Pour l'Office (PPO), prennent en compte cette complexité ? Est-ce qu'ils donnent des méthodes et des armes suffisants aux personnels et dirigeants pour adapter l'institution ONF aux divers enjeux du vingt et unième siècle ? Est-ce qu'ils favorisent une conscience très aiguë des aléas, dérives, bifurcations. Est-ce qu'ils favorisent une réflexion sur la complexité de la multifonctionnalité ? Nous allons essayer de répondre à ces questions dans le prochain chapitre en ayant bien à l'esprit qu'avant ce PPO de nombreuses difficultés étaient, comme nous l'avons vu, déjà présentes à l'ONF.

⁸⁹ Brédif, H. (2008, 13). « *Contribution à l'élaboration d'une approche stratégique de la Multifonctionnalité des forêts* » Synthèse et recommandations.

CHAPITRE 2 - Des outils de gestion paradoxaux et inappropriés

Le premier chapitre a été construit pour former un socle sur lequel sera posé une première hypothèse : l'idéologie néolibérale qui se précise à l'ONF n'est pas en mesure d'apporter des solutions durables à une conception de la forêt publique comme forêt multifonctionnelle.

C'est ici, qu'entrent en scène, les nouveaux outils de gestion. Leurs tendances à accentuer les difficultés déjà décrites ne favorisent pas une prise en compte réelle de la multifonctionnalité de la forêt. Ces outils ont toutes les caractéristiques pour rigidifier un peu plus l'organisation ONF. La propagation de l'emprise de la pathologie de la raison que Morin appelle rationalisation en est une caractéristique. L'hégémonie du mode de pensée actuel, qui consiste à tout réduire à un calcul⁹¹ et qui apparaît de manière plus ou moins évidente, depuis le début de ce mémoire, va être encore souligné dans le prochain paragraphe.

2.1 Gestion et idéologie gestionnaire

Dans ce qui va suivre, cette notion de gestion sera précisée. Elle apparaît tout le long de ce mémoire. Elle domine notre époque et s'inscrit dans une idéologie assez surprenante et inquiétante pour l'avenir. Des visions spécialisées, issues de recherches sur le monde du travail, vont guider nos propos, avec, toujours en tête, les liens à faire avec la proposition de pensée complexe de Morin, dont plusieurs facettes ont été mises en avant depuis le début de ce mémoire. Beaucoup de concordances existent entre certains spécialistes du monde du travail et leurs travaux et le nouveau paradigme de la complexité que Morin propose.

2.1.1 Une nouvelle science du capitalisme ou un déni de réalité ?

Aborder la gestion environnementale et particulièrement, celle adoptée par l'ONF, introduit sur des enjeux sociétaux forts de ce début du troisième millénaire.

Pour pouvoir accepter la proximité des deux mots que sont « gestion » et « environnement », le dépassement du cadre idéologique qui définit et circonscrit actuellement le terme de gestion est

⁹⁰ Ibidem (2008).

essentiel et entraîne une prise de distance avec « l'idéologie gestionnaire »⁹². En effet, « la gestion est devenue la science du capitalisme, sous-tendue par une volonté de maîtrise qui se présente comme fondamentalement rationnelle. Cette maîtrise n'a pas pour seule visée le champ de l'économie, mais la société toute entière »⁹³.

La gestion se présente comme fondée sur l'efficacité de l'action et a tendance à délaissier la pertinence des idées. De nos jours elle s'introduit dans tous les secteurs de la société et influence fortement les représentations de nos dirigeants, cadres, employés... De Gauléjac (2005,45) avance que « les experts de la gestion sont devenus des prescripteurs de modèles. Ils proposent de prendre en charge les affaires du monde ». C'est ce qui se passe avec l'apparition de mêmes modèles de gestion dans tous les secteurs de la société : Théorie de l'Agence, Démarche Qualité par exemple à l'ONF, L'EDF, mais aussi Pôle Emploi, etc...

Cet auteur signale l'ambiguïté des rapports entre les sciences de la gestion, supposées décrire et analyser les modalités d'organisation de l'action collective et l'idéologie gestionnaire qui est au service du pouvoir managérial, pour asseoir son emprise⁹⁴. Il précise⁹⁵ : « la gestion se pervertit quand elle favorise une vision du monde dans laquelle l'humain devient une ressource au service de l'entreprise ». Elle se définit par un but pratique qui est de faire fonctionner l'entreprise. Une discipline scientifique se définissant avant tout par son objet : le vivant pour la biologie, la nature pour la physique, la société pour la sociologie, les comportements humains pour la psychologie⁹⁶. La gestion se décompose en savoirs pratiques (commercialisation, stratégie, production, finance, marketing, personnels et ressources humaines...) qui modèlent les comportements, orientent les processus de décision et mettent en place des procédures et des normes de fonctionnement⁹⁷. De Gauléjac (2005, 46) précise, qu'il y a dans ce fonctionnement, une construction d'un système d'interprétation du monde social « qui implique un ordre de valeurs et une conception de l'action » c'est-à-dire une idéologie au sens défini par R. Aron (1968).

La gestion s'est donc avancée dans un processus d'autolégitimation qui met en avant « le pragmatisme comme but, l'empirisme comme méthode et la rhétorique comme moyen. La

⁹¹ Morin, E. (2006, 65). *Itinérance, Entretien avec Marie-Christine Navarro*.

⁹² De Gauléjac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*.

⁹³ Ibidem, p 55.

⁹⁴ Ibidem, p 45.

⁹⁵ Ibidem, p 45.

⁹⁶ Ibidem, p 46.

⁹⁷ Ibidem, p 46.

recherche de la vérité scientifique s'efface devant les proclamations d'efficacité, la démonstration devant la force de conviction »⁹⁸.

A l'ONF, depuis 2002, année du PPO, cette conception de la gestion est mise en place, avec, entre autres, des outils de management comme les tableaux de bord. Ces derniers prennent une importance capitale dans la gestion courante. La Théorie de l'Agence est aussi déclinée, avec l'apparition de tout un cortège de «contrats » qui tentent de régir les relations entre la Direction Générale et les différents collectifs de forestiers (Contrat d'objectif, Contrat d'action, Contrat de gestion par exemple). L'impression d'assister à un emballement de la volonté de rationaliser est largement présente.

2.1.2 La rationalité instrumentale et l'ONF

L'emprise de la notion de rationalité instrumentale s'accroît, elle peut être définie comme la mise en œuvre « *d'une panoplie impressionnante de méthodes et de techniques pour mesurer l'activité humaine, la transformer en indicateurs, la calibrer en fonction de paramètres précis, la canaliser pour répondre aux exigences de productivité* »⁹⁹.

Un autre aspect de cette rationalité instrumentale est visible par un penchant à juger comme irrationnel ce qui ne rentre pas dans sa logique. Herbert Marcuse (1972) appelait cela l'univers du discours clos « *qui se ferme à tout autre discours qui n'emploie pas ses termes* »¹⁰⁰.

Le modèle de gestion proposé, fait fi, pour beaucoup d'activités, d'une réalité de ce milieu de travail qui est avancé dans beaucoup d'études. En effet, la connaissance sylvicole est marquée par une incertitude forte quant aux méthodes idoines¹⁰¹. Le faible degré de prévisibilité caractéristique de la sylviculture actuelle annonce les limites de la rationalité instrumentale dans le champ de la gestion forestière. De plus, les gestionnaires des espaces forestiers sont amenés par la pression sociale à prendre en compte les mondes axiologiques des acteurs de leur environnement¹⁰² et aussi de leurs propres personnels (Boutefeu, 2007 ; Tellechea, 2006).

La correspondance entre formalisme des méthodes et des techniques avec les attentes des principaux acteurs de la forêt (environnementalistes, chasseurs, promeneurs, propriétaires)

⁹⁸ Martinet (1990). In De Gauléjac, V. (2005, 54). *La société malade de la gestion*.

⁹⁹ De Gauléjac, V. (2005, 52). *La société malade de la gestion*.

¹⁰⁰ Ibidem, p 55.

¹⁰¹ Bernard, B. (2004, 8). *Les forestiers à la croisée des chemins : les indicateurs émergents comme vecteurs d'une éthique de l'engagement*.

¹⁰² Ibidem, p 8.

semble une mesure incontournable pour un gestionnaire public. Il ne s'agit plus de se baser sur une vision fonctionnaliste de la forêt mais bien de prendre en compte une pluralité d'aspects :

- moduler l'équilibre entre objectifs environnementaux, économiques et sociaux de la gestion des forêts publiques et adapter la gestion aux enjeux propres à chaque territoire et chaque forêt.
- Renforcer l'exemplarité de la gestion, notamment sur le plan environnemental et du point de vue de la performance économique...
- Développer une concertation, adaptée aux enjeux préalablement identifiés, avec les élus (...) et les principaux acteurs des territoires...

Cette pluralité d'aspects est reprise de façon intégrale de l'introduction du Contrat de Plan Etat – O.N.F. 2001 / 2006 (p 3). L'Etat écrit alors ce qui était à cette époque l'orientation de l'O.N.F. La prise en compte des Risques Psycho Sociaux (RPS) est venue s'ajouter à cette orientation. En effet, ils se multiplient à l'ONF et atteignent leur paroxysme avec des séries de suicides jamais vu jusque là¹⁰³.

L'étendue des missions et le nombre d'acteurs vont dans le sens d'une multitude d'incertitudes cognitives ou relationnelles qui entraîne un « *net recul d'une capacité à la calculabilité qu'elle soit mathématique ou stratégique* »¹⁰⁴.

C'est pourtant vers d'autres cieux que semble vouloir se diriger la panoplie managériale de l'ONF.

2.2 Des outils de gestion inappropriés

La sociologie clinique, la psychologie du travail, la psychologie sociale du travail et des organisations, science de la gestion, science économique vont servir de guide et de point d'appui pour tenter de comprendre la nature de ces outils de management. Le détail de chaque référence sera évité pour ne pas aller au-delà du cadre convenu pour ce mémoire de CIEH. Cette démarche s'inscrit bien dans la transdisciplinarité.

¹⁰³ Tract de L'intersyndicale des personnels ONF de l'Agence Nord Aquitaine (CGT Forêt, SNAF UNSA Forêts, SNUPFEN-Solidaires) *Suicides : l'isolement le grand coupable ? Trop simple !!!! La Direction doit réagir*. Edité le 25 juillet 2011. « 24 suicides recensés à ce jour depuis 5 ans dont 4 dans les Landes et en Gironde... ». Message du Directeur général aux personnels de L'ONF du 22 juillet 2011 : « *Nous sommes tous profondément affectés par les récents décès par suicide de quatre de nos collègues* ».

¹⁰⁴ Ibidem, p 8.

2.2.1 La théorie de l'Agence

Cette théorie est basée sur la conception de l'homme comme homme rationnel. Elle puise dans divers systèmes et théories :

Elle s'appuie sur « l'homo economicus »¹⁰⁵ dont Bourdieu disait « *qu'il pouvait être assimilé à un monstre anthropologique habité par une supposée rationalité qui ramène tous les problèmes de l'existence humaine à un calcul* »¹⁰⁶. Cette conception de l'homme est la plus classique et la plus ancienne ainsi que la plus utilisée par les managers car souvent la plus rassurante. La sociologie des organisations selon Crozier et Friedberg¹⁰⁷ est aussi invoquée.

Elle s'inspire aussi de la Théorie de l'équité (Adams) qui avance que les individus se comparent entre eux. Ils veulent que la rétribution soit à la mesure de leurs contributions. Ce principe est très important sinon fondamental en gestion des ressources humaines, surtout, au niveau des rémunérations et des évolutions professionnelles. Selon cette théorie, le salarié cherche à optimiser l'équilibre entre contribution (temps de travail, valeur ajoutée apportée...) et rétribution (rémunération, carrière, reconnaissance...).

Le système de « gestion de la performance » est primordial dans la Théorie de l'Agence. Il prends appuie sur des plans, des objectifs, des budgets et un entretien annuel de l'évaluation de la «performance»¹⁰⁸.

Trepo et Geuser (2005) avancent que ces différents systèmes et ce modèle de l'homme ont été mis en forme dans deux conceptions de l'organisation et des entreprises qui se complètent : la Théorie de l'Agence (Williamson, 1979; Fama et Jensen, 1983) et celle de la maximisation de la valeur actionnariale.

Pour compléter les caractéristiques de la Théorie de l'Agence, il faut préciser qu'elle se base sur l'idée que chacun vise à satisfaire sa rationalité maximisatrice. Pour cela, on donne à l'Agent des parts de capital ou on indexe ses rémunérations sur le coût de l'action. L'Agent va être alors, selon cette théorie, obnubilé par le cours de l'action ou les objectifs à atteindre¹⁰⁹.

Cette théorie contractualise les rapports à l'intérieur de l'organisation. Elle modélise les rapports entre un «Principal» (l'actionnaire en général) et un Agent (manager dirigeant). Comme le Principal ne peut pas vérifier tout ce que fait l'Agent, donc peut se faire gruger, il l'intéresse aux bénéfices en le rétribuant en lui donnant des parts de capital et le fait ainsi

¹⁰⁵ Trepo, G. & de Geuser, F. (2005, 108). *Ambiguïté gestionnaire du terme "activité" et travail du DRH.*

¹⁰⁶ In De Gauléjac, V. (2005, 49). *La société malade de la gestion.*

¹⁰⁷ Trepo, G. & de Geuser, F. (2005). *Ambiguïté gestionnaire du terme "activité" et travail du DRH.*

¹⁰⁸ Ibidem (2005).

adhérer aux intérêts des actionnaires. L'Agent pouvant à son tour être considéré comme Principal auprès de ses subordonnés en inscrivant le même type de relation avec par exemple de l'intéressement au bénéfice.

Le modèle de l'homme sous jacent à cette théorie est individualiste, exclusivement maximisateur, « occultant les phénomènes de hiérarchie, de confiance, la référence à des valeurs ou à des systèmes identitaires »¹¹⁰. Cet auteur souligne aussi le zèle affiché par les théoriciens du droit de propriété et par ceux de la relation d'agence à traquer les tire-au-flanc et à utiliser la tactique du bâton et de la carotte.

Cette conception de l'homme connaît un renouveau depuis les années 80 aux U.S.A. et 90 en Europe grâce à cette Théorie de l'Agence. Depuis peu le secteur public Français (France Télécom, E.D.F., l'A.N.P.E. maintenant Pôle Emploi....) a basculé dans ce mode de fonctionnement. Cela s'est passé en 2002 pour l'ONF avec le Projet Pour l'Office (PPO).

Cette théorie s'inscrit dans un cadre plus large appelé « Le New Public Management ». Cette conception du management public s'appuie sur une prise en compte très limitée voire inexistante de la dimension publique d'une organisation. Il transpose des outils issus du privé dans ces institutions¹¹¹. Dans les faits, ces conceptions du New Public Management ont été transposés dans plusieurs expériences de réformes d'administration sur la planète avec diverses appellations : aux Etats-Unis « Initiative National Performance Review » du vice président Gore (1993). En Irlande « Stratégic Management Initiative ». Au royaume Uni, la réforme des « Next Steps » de 1988 (passage au modèle de l'Agence) puis la réforme « Citizen's Charter » de 1991 (Charte du Citoyen)¹¹². Les lignes directives de ce management proposent des thématiques récurrentes : un mouvement de privatisation et d'externalisations des activités exercées par les organisations publiques avec une exigence de plus en plus importante de «comptes rendus » (accountability) aux autorités et «clients » des services publics. On procède par une formalisation de leurs objectifs, le recours à la contractualisation, le raccourcissement des lignes hiérarchiques et la frénésie de la mesure¹¹³. Est souligné par cet auteur¹¹⁴ une évolution sémantique qui vise à nommer «client » les usagers et ainsi à positionner ce dernier dans un rapport de prestataire à client.

¹⁰⁹ Ibidem.

¹¹⁰ Cabin, P. (1999, 110). *Les nouvelles théories économiques de l'entreprise*.

¹¹¹ Zampiccoli, L. (2011, 4). *Le management public : approches conceptuelles et enjeux de pilotage*.

¹¹² Ibidem, p 5.

¹¹³ Ibidem, p 5.

¹¹⁴ Ibidem, p 5.

Ce basculement s'étaye sur des bases idéologiques liées au néolibéralisme qui seront abordées plus loin. Il serait naïf, de proposer une multifonctionnalité active sans être au clair avec ce fonctionnement de l'organisation ONF. Déjà beaucoup de paradoxes émergent entre les moyens nécessaires à une promotion de la multifonctionnalité active et le management mis en place. Le caractère paradoxal apparaît largement entre la répétition de mots tel que gestion multifonctionnelle, gestion durable, dans la rédaction du contrat de plan Etat – ONF – FNCOFOR 2012 / 2016 et cette panoplie managériale largement décriée par le monde de la recherche scientifique. Le storytelling avec ses techniques de manipulation pourrait être aussi passé par là.

2.2.2 La Démarche Qualité

Pour insister sur la part faite à la tentative de rationalisation des activités, au sein de l'entreprise, va être abordé le management par la qualité.

La liste des changements amenés par ce P.P.O. (Projet Pour l'Office), surtout l'apparition des tableaux de bord, avec l'importance capitale qu'ils prennent de jour en jour dans la gestion courante, amène à insister sur la démesure prise par cette notion de rationalité instrumentale. L'évolution du langage est aussi symptomatique. Par exemple, l'appellation « client » qui a vu le jour à l'O.N.F. de façon systématique dans les années 99 / 2000. C'est la nouvelle façon de nommer les partenaires de travail, les collectivités territoriales, même l'Etat parfois. L'origine de cette appellation apparaît dans les institutions Européennes qui ont fondé l'European Foundation For Quality Management (E.F.Q.M.). Cette fondation avec le Mouvement Français pour la Qualité (M.F.Q.) a diffusé à profusion des fascicules pour améliorer le management des entreprises¹¹⁵.

Dans un de ses chapitres intitulé « Les concepts fondamentaux de l'Excellence », le client est considéré comme « l'arbitre final de la qualité ». L'analyse de De Gauléjac (2005, 65) sera retenue, elle reprend une phrase de ce fascicule : « *La fidélisation des clients et l'accroissement des parts de marché seront optimisés par une orientation très claire vers les besoins des clients actuels ou potentiels* ». Le producteur s'intéresse peu au client comme personne ou comme sujet de désir. Il s'y intéresse par rapport aux possibilités du client d'augmenter les parts du marché (cette notion de Marché est partout présente ou sous jacente). Deux hypothèses implicites ressortent de cette formulation :

- dans l'ensemble des clients potentiels seuls les clients solvables sont concernés (pour les forêts communales par exemple seules les riches bénéficieront d'attention particulière en matière de gestion des espaces naturels. Ce sont des préoccupations régulièrement mises en avant par les forestiers qui ont ressenti fortement ce risque).
- On induit un lien direct entre le fait que le client achète et le fait qu'il soit satisfait. Or ce lien est loin d'être évident.

Pour ce petit historique du mot client (déjà abordé et qui sera encore développé plus loin) ainsi que sa contextualisation dans la démarche citée, il apparaît que le P.P.O. était préparé depuis longtemps. Au moins depuis l'imposition du mot client dans le vocabulaire de l'entreprise mais sûrement avant. Le paragraphe sur le New Public Management indique que cette évolution sémantique est déjà positionnée en Angleterre en 1988. Proposer dans ce contexte une multifonctionnalité active devient de la fiction ou un exercice de haute voltige tant les outils mis à disposition de l'ONF sont pipés d'avance et construits pour aller vers des finalités marchandes et surtout vers une privatisation des services publics.

Pour De Gauléjac (2005, 68) avec la démarche qualité, le paradoxe domine, car « *chacun est invité à se laisser guider librement suivant une marche à suivre imposée* ». En effet, dans la représentation du « Modèle de l'Excellence EFQM » il est avancé deux fois qu'il ne s'agit pas d'un cadre prescriptif bien qu'une centaine de pages, décrivant la démarche, ne comprennent que des prescriptions pour accéder à la qualité.

Ce modèle EFQM est un système de normes sous tendu par une vision comportementaliste, positiviste, utilitariste et instrumentale du monde du travail. Derrière ce paravent de la qualité, les objectifs poursuivis semblent clairs : « *optimiser les « ressources humaines », améliorer les résultats financiers, conquérir de nouvelles parts de marché, favoriser la flexibilité, produire l'adhésion, développer l'autonomie contrôlée* »¹¹⁶.

L'outil Qualité peut donc être considéré comme un moyen de pression pour développer la production et la rentabilité de l'entreprise¹¹⁷. En quelque sorte les vieux démons de l'ONF qui favorisaient largement la vocation productive semblent se trouver renforcés par ce nouvel outillage.

L'avènement de ces outils et techniques (nés dans la sphère du privé) dans le secteur public semble récent et tend à se généraliser¹¹⁸.

¹¹⁵ De Gauléjac, V. (2005, 53). *La société malade de la gestion*.

¹¹⁶ Ibidem, 81.

¹¹⁷ Ibidem (2005).

¹¹⁸ Ibidem, p 13.

Une « certaine conception de la gestion est devenue l'idéologie dominante de notre temps. Combinée avec l'émergence de pratiques managériales, elle constitue un pouvoir caractéristique de la société hypermoderne »¹¹⁹.

Si la modernité est caractérisée par la mise en avant de la raison, du progrès et du sujet. La notion d'hypermodernité met au contraire en avant l'accélération des contradictions de la modernité, en particulier la domination « irraisonnée » de la rationalité instrumentale, la réalisation de progrès technologiques et économiques qui entraînent des régressions sociales¹²⁰. En définitive, cette gestion managériale peut être considérée comme une idéologie traduisant « les activités humaines en indicateurs de performances et, ces performances en coûts ou en bénéfices »¹²¹.

2.2.3 Des outils très travaillés qui nient la complexité

Les outils de gestion proposés à l'ONF, la conception de la gestion qui les sous-tend et qu'ils entraînent, laissent percevoir une construction particulièrement fine mais fondée sur des bases mouvantes, molles, loin de la réalité et de la complexité des individus au travail. Une réduction du réel, une simplification est facilement observable et fait penser à la démarche définie par Morin (2005, 10) comme une pensée simple qui tente de « contrôler et de maîtriser le réel ». Il propose, au contraire, avec son concept de pensée complexe, de s'exercer à une pensée capable de traiter avec le réel, de dialoguer et de négocier avec lui.

Ces objets de gestion semblent orienter l'action vers des préconçus idéologiques (paradigme utilitariste, productiviste, positiviste). Ils veulent mettre dans des cases trop étroites le réel. De la sorte ils éloignent les forestiers, ou s'interposent entre eux et la forêt qui est, elle, objet (hyper complexe) principal de travail. Ils tendent à individualiser, alors qu'une approche collective serait salutaire pour aborder réellement la multifonctionnalité de la forêt. C'est, entre autres, ce que provoque l'Entretien Individuel de Performance en mettant en concurrence les services, départements, succursales et salariés¹²².

Au lieu de se positionner en facilitateurs de l'action collective face à un objet particulièrement complexe mais essentiel pour notre société, ils mettent des freins, du doute, une simplification outrancière de l'objet forêt et de l'homme au travail, enfin, tout le contraire de ce qu'il faudrait

¹¹⁹ Ibidem, p 18.

¹²⁰ Ibidem (2005).

¹²¹ Ibidem, p 22.

¹²² Dejours, C. & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?*

faire pour répondre positivement aux critères d'une multifonctionnalité active que prône Brédif.

L'individu est désarçonné sur ses bases par tant de paradoxes, mais aussi par ces forces souterraines qu'on lui impose, ces antinomies qu'il pressent mais est incapable dans un premier temps de localiser. En effet, les processus en cause jouent sur ses désirs, son idéal du moi, enfin sur l'énergie psychologique de l'individu afin qu'il la mette à l'entière disposition de l'organisation¹²³. Des mécanismes de soumission librement consentie sont aussi perceptibles. Ils ont été mis en évidence par le psychosociologue de l'Université de Yale nommé Stanley Milgram au début des années 60. Ce dernier parle d'état Agentique quand une personne dans un contexte donné avec une autorité jugée crédible accepte d'obéir à des ordres qui vont contre ses valeurs les plus fondamentales¹²⁴.

Michel Foucault¹²⁵ a montré comment l'ordre disciplinaire qu'il a avancé dans « Surveiller et punir » avait pour objectif de rendre les individus dociles et utiles. Cet ordre était essentiellement centré sur le contrôle du corps. Aubert et De Gauléjac avancent qu'

« avec ce qu'il(s) appelle(nt) le système managinaire c'est le contrôle de la psyché qui devient essentiel. C'est le moi qui est l'objet du contrôle : il s'agit moins d'obtenir la soumission docile que l'adhésion volontaire active ; l'utilité obéissante que l'efficience et la rentabilité. Au confluent de l'individualisme et du capitalisme, le système managinaire réconcilie et exalte les vertus d'un moi autonome, puissant, performant, productif... »¹²⁶.

Eugène Enriquez¹²⁷ précise : *« Jamais il n'y a eu un tel contrôle sur la pensée et la psyché des individus. Jamais ne s'est autant manifesté la volonté d'emprise de l'organisation sur l'individu. L'organisation tend à prendre l'individu au piège de ses propres désirs ».*

Il devient difficile avec ce carcan gestionnaire d'appréhender correctement et avec du recul, la forêt et les enjeux qui en découlent. Le forestier bute de plus en plus sur un système de fonctionnement qui l'éloigne de la réalité et qui ne fait pas sens pour lui.

L'évaluation de son travail qui lui est proposé, s'oriente, pour le forestier de terrain, de plus en plus vers une individualisation des performances. C'est une des difficultés majeures du monde du travail des grandes organisations avec la Démarche Qualité et le privilège accordé à la

¹²³ Aubert, N. & De Gauléjac, V. (1991 ; 2007). *Le coût de l'excellence*.

¹²⁴ Marmion, J.f. (2010). Stanley Milgram. Les bourreaux ordinaires.

¹²⁵ Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris, Gallimard.

¹²⁶ Aubert, N. & De Gauléjac, V. (1991 ; 2007, 110). *Le coût de l'excellence*. Edition du Seuil.

¹²⁷ Enriquez, E. (1999,079). Management et psychanalyse. *Les Organisations. Etat des savoirs*. Coordonné par P. Cabin. Editions Sciences Humaines.

gestion par rapport au travail réel ainsi que l'augmentation de la flexibilité au travail¹²⁸. Ce type d'évaluation est décliné dans pratiquement toutes les entreprises importantes et cherche à mesurer le travail. Il est démontré que le travail est essentiellement d'origine subjective, on ne peut pas le mesurer¹²⁹, on peut seulement évaluer les résultats du travail dans certaines conditions bien étudiées. Mais le nouveau gestionnaire ne s'effraie pas pour si peu, il avance pour l'évaluation du travail des méthodes quantitatives et objectives du mesurage du travail qui « *reposent sur des bases scientifiques erronées* »¹³⁰. Pour ce gestionnaire il doit bien y avoir un lien entre travail et résultat du travail. Le problème, c'est qu'il n'y a aucuns liens de proportionnalités entre ces deux dimensions¹³¹. Par exemple, le chiffre d'affaire dans une même banque n'a aucune proportionnalité avec le travail fourni. Ca ne sera pas pareil dans un quartier riche ou dans un quartier populaire.

Cet exemple montre qu'une fois de plus les employés ONF risquent d'être entraînés vers des fonctionnements impropres pour affronter une réalité complexe.

Morin (2006, 95-96) est dans le vif de notre sujet quand il dénonce les nouvelles formes de barbaries nées de notre civilisation. La première étant le capitalisme (bien qu'il n'oublie pas de préciser que ce dernier a été aussi civilisateur). Il le considère comme un moteur dans la barbarie du règne de l'argent et du profit. Ce moteur s'emballe totalement avec la propagation du marché non seulement d'un point de vue géographique mais aussi dans tous les domaines de l'existence humaine. La part monétarisée de tous les secteurs de la vie est en constante augmentation. L'eau, les gènes sont devenus marchandises. Une autre forme de barbarie que cet auteur souligne est la technique ou la technocratie. Il entend par là une façon de penser qui applique aux humains la logique des machines artificielles (une logique déterministe, chronométrée, spécialisée). Il souligne la place politique de plus en plus grande jouée par les technocrates et les éconocrates. « *Or l'esprit de calcul ne s'embarrasse ni de la souffrance, ni de la joie, ni de tout ce qu'il y a d'humain. Le qualitatif est désintégré par le quantitatif* »¹³².

La troisième forme de barbarie qu'il dénonce est la bureaucratie (sans nier toutefois l'importance d'administrations). C'est surtout l'organisation en place qui est critiquée avec ses cloisonnements, ses absurdités et parfois son non sens pour les usagers (mais aussi pour les

¹²⁸ Dejours, C. (2009). *Suicide et travail : que faire ?*

¹²⁹ Ibidem, p 42.

¹³⁰ Ibidem, p 42.

¹³¹ Ibidem, p 43.

¹³² Morin, E. (2006,96). *Itinérance, Entretien avec Marie-Christine Navarro.*

employés). Il souligne que cette trinité peut facilement s'allier à toutes les barbaries déjà connues.

Ce regard et ces analyses d'Edgar Morin recourent l'intégralité des paradoxes déjà listés avec les nouveaux outils de gestion utilisés à l'ONF. Avec des entrées différentes et moins spécialisées dans le monde du travail cet auteur souligne avec une acuité surprenante l'ensemble des difficultés présentes ou se profilant chez les forestiers publics. La plupart des constats effectués de façon micro ou spécialisée peuvent être reliés à ceux plus globaux (macro) que Morin propose. C'est particulièrement intéressant, d'avoir à disposition ce socle de connaissances et d'analyses performantes et avant-gardistes, pour sortir et prendre un peu de hauteur, par rapport à des recherches ultra spécialisées qui peuvent facilement nous perdre ainsi que le lecteur.

Il est indispensable d'entrer dans le détail des recherches spécialisées mais il est aussi primordial de zoomer en sens inverse pour avoir une vision plus complète de l'objet que l'on cherche à cerner.

Les ouvrages abordés développent et explicitent assez clairement beaucoup de mécanismes présents dans le monde du travail et décrivent beaucoup de fonctionnements institués. Ils critiquent assez largement et unanimement le fonctionnement sociétal qui les met en place dont ce néolibéralisme sauvage. De Gauléjac (2005, 258) montre bien la colonisation des esprits par l'idéologie gestionnaire. Il dénonce avec pertinence l'influence du paradigme utilitariste qui contribue à produire une crise symbolique en brouillant le sens de l'action par l'ambiguïté des significations et des finalités qu'il propose. Par contre, il est extrêmement difficile d'améliorer au niveau d'une entreprise l'organisation du travail. Cette idéologie, largement inscrite au niveau sociétal, interfère avec un abord plus lucide de la réalité du travail et de ses enjeux. Elle s'est cristallisée dans les nouveaux outils de gestion, amenant par là, encore plus de difficultés à prendre à bras le corps, les problèmes que rencontre l'ONF et ses personnels, dans la gestion de la forêt publique.

2.3 L'idéologie Néolibérale

Une ouverture sur des possibilités d'action va être proposée. Elle prend en compte l'ensemble ou une grande partie des remarques afin de coller le plus possible à l'objet qui nous intéresse : une forêt multifonctionnelle et la gestion durable de celle-ci. Auparavant, cette

organisation du travail, qui met en péril l'efficacité de la structure ONF, sera précisée en démontrant ces fonctionnements qui rigidifient, encore plus les travers déjà cités de l'institution. Ils intègrent, effectivement, une idéologie fort inquiétante qui trouve un substrat en partie favorable chez les personnels pour se développer rapidement. Ce détour semble indispensable pour prendre la mesure du décalage qui est en train de se former entre la multifonctionnalité active prônée par Brédif et la réalité organisationnelle actuelle. Il est important de décrire rapidement une des façons dont cette idéologie néolibérale est imposée au monde des entreprises publiques.

2.3.1 Le Consulting Management : un empire financier et idéologique :

Ce fonctionnement cristallisé dans les outils de gestion en place à l'ONF depuis 2002 n'arrive pas par hasard. Ces techniques se sont affinées dans les multinationales du consulting. Au départ, ces dernières étaient souvent ciblées sur les audits économiques et s'étaient développées à partir de la Grande Bretagne vers les Etats-Unis puis l'Australie et la Nouvelle Zélande. C'est la poursuite du profit et leur situation stratégique auprès des grandes entreprises qui les a poussées à développer un créneau de conseil en management (Saint-Martin, 2001). Elles investissent depuis quelques années le secteur public par l'intermédiaire de la «Nouvelle Gestion Publique» qui « désigne l'ensemble des idées et des techniques visant à rendre l'administration du secteur public d'avantage semblable à celle du secteur privé »¹³³. Elles sont cinq grandes multinationales de l'Audit qui dominant début des années 2000 le conseil en Management : Arthur Andersen, Price Coopers, KPMG Peat Marwick, Ernst & Young, Deloitte & Touche Tomatsu. Elles sont appelées les Big Five. Lorsque les activités d'Audit et de Management sont réunies, il apparaît, qu'en 1997 ces cinq multinationales généraient plus de 42 milliards de dollars et employaient 350000 professionnels des secteurs de la comptabilité, du management et des technologies de l'information. Cela réparti dans 160 Pays¹³⁴.

Deux de ces super structures ont participé à la mise en place du Projet pour l'Office (PPO) au début des années 2000. Il s'agit d'Arthur Andersen, devenu Andersen Consulting lors de son intervention à l'ONF et qui a changé encore de nom (suite au scandale de la faillite d'ENRON aux USA). Il s'appelle désormais Accenture. Ils avaient alors travaillé, entre autres, sur l'état

¹³³ Saint-Martin, D. (2001). *Les cabinets de conseil et la "re-marchandisation" de la politique sociale dans les Etats-providence de type libéral.*

¹³⁴ Ibidem, p 136.

des lieux à l'ONF. L'autre cabinet est Deloitte et Touche qui s'est occupé officiellement de la cartographie des métiers. La logique comptable serait héritée de la culture d'Audit de ces grands groupes.

« Le terme « pensée comptable » désigne l'obsession actuelle des réformateurs du service public à l'égard des techniques comme les indicateurs de rendement, la mesure de l'efficacité, la vérification intégrée (value-for-money audit), la gestion par contrat de l'évaluation de programmes »¹³⁵.

Cette pensée ou logique s'exprimant principalement dans les Mécanismes de Type Marché (MTM) qui ont pour but la reproduction de la fonction régulatrice du marché dans les institutions publiques¹³⁶. Ce qui se passe actuellement avec le secteur financier et la crise des subprimes de 2008 nous laisse perplexe sur cette fonction régulatrice du marché qu'il s'agirait sûrement de préciser et de contextualiser. Par contre cette «main invisible» du marché dans les services publics est tout à fait visible. Elle

« est plutôt socialement construite à partir de techniques et de systèmes de gestion souvent issus des sciences comptables, et opérationnalisés, pour ne pas dire objectivés, par des systèmes de gestion informatique axés sur la mesure quantitative des résultats, le calcul de la performance et les indicateurs de rendement »¹³⁷.

Les effets contrôlant de ces systèmes ont déjà été qualifiés de «néo-tayloriens» (Pollitt, 1990) à cause de leur caractère contraignant, mécanique et pseudo scientifique¹³⁸. Une lame de fond néo-libérale existe bel et bien dans le monde du travail et dans la société. Ces armées de professionnels du conseil cherchent, entre autres, des parts de marché dans tous les domaines et se substituent carrément à certaines administrations dans les pays Anglo-Saxons¹³⁹. La crainte des forestiers de l'ONF que leur institution soit transformée en société de service comme France Télécom et des pans entiers d'EDF semble largement fondée. La mise en place de cette pensée comptable, des contrats d'évaluation, d'une spécialisation toujours plus encouragée,

¹³⁵ Hufty, (1998). In Saint-Martin, D. (2001). *Les cabinets de conseil et la 're-marchandisation' de la politique sociale dans les Etats-providence de type libéral*. Lien social et politique, n° 45, 2001, p. 131-144.

¹³⁶ Lacasse, F. (1993), OCDE, (1993). In Saint-Martin, D. (2001, 138). *Les cabinets de conseil et la 're-marchandisation' de la politique sociale dans les Etats-providence de type libéral*.

¹³⁷ Saint-Martin, D. (2001, 133). *Les cabinets de conseil et la 're-marchandisation' de la politique sociale dans les Etats-providence de type libéral*. Lien social et politique, n° 45, 2001, p. 131-144.

¹³⁸ Ibidem, p 133.

¹³⁹ Ibidem (2001).

d'une mise en concurrence des divers services est devenue effective. Nous sommes bien, à l'ONF, dans ce que Saint-Martin appelle la Nouvelle Gestion Publique.

2.3.2 La marchandisation des services publics

Le rassemblement et mouvement intitulé Appel des appels a réalisé un ouvrage collectif. Dans ce dernier l'idéologie qui sous tend les politiques publiques est définie par Pierre Dardot (2009, 293) comme une « *idéologie de l'homme économique* ». Cette formule résume le cœur du système des croyances, des valeurs et des représentations inspirant plus ou moins consciemment les responsables de l'Etat et de la haute administration et beaucoup de cercles de décideurs et groupes de pression ayant pris de près ou de loin à la définition et aux politiques de l'action publique. Cet homme économique serait un calculateur guidé dans sa conduite par son intérêt égoïste¹⁴⁰. Cela rappelle l'« *l'homo economicus* » dont parle Pierre Bourdieu et déjà abordé dans ce mémoire.

Les économistes de l'école du Public Choice (Université de Virginie) ont innové en appliquant cette conception de l'homme au travail au fonctionnement de l'Etat, alors qu'elle n'était réservée et ne valait que pour les seuls Agents du marché. Ils ont participé à la réflexion et à la création de ce fonctionnement autant que Friedrich Hayek, Milton Friedman ou Gary Becker¹⁴¹.

Mais si est présent ici un nœud idéologique et une volonté d'assujettir un maximum d'organisations et de personnes à ce fonctionnement, le pourquoi de l'adhésion de la part de personnes qui n'approuvent pas ces comportements reste une interrogation.

Comment penser l'efficacité des normes à s'incruster dans les différents milieux professionnels. Comment certaines logiques norment elles les pratiques ? Pierre Dardot (2009, 295) pose cette question et y répond en citant Michel Foucault :

« une rationalité n'est pas un système de représentations subjectives, elle est avant tout une manière d'ordonner de l'intérieur les pratiques, manière qui peut fort bien s'accompagner de système de représentations très différent en fonction de la nécessité du moment »¹⁴².

¹⁴⁰ Dardot, P. (2009, 293). Qu'est ce que la rationalité néolibérale ? *L'Appel des appels. Pour une insurrection des consciences*.

¹⁴¹ Ibidem.

¹⁴² Foucault, M. In Dardot, P. (2009, 295). Qu'est ce que la rationalité néolibérale ? *L'Appel des appels. Pour une insurrection des consciences*. Mille et une nuits. P 293-306.

Qu'est ce qui forme l'originalité de la rationalité actuelle ou du moins, celle reprise dans la plupart des grandes organisations ?

Dardot (2009, 295-297) cite quatre angles d'approche :

- cette rationalité vise un certain mode de gouvernement ;
- l'objet de l'activité de gouvernement ce sont les hommes ;
- point décisif, « *gouverner serait, pour une volonté qui poursuit un certain objectif, parvenir à imposer à d'autres volontés cet objectif qui n'est pas, au moins d'emblée, le leur* »¹⁴³;
- faire de l'individu le foyer d'un certain type de gouvernement de soi. Il ne s'agit pas de contraindre mais d'amener les personnes à se conduire conformément à certaines normes. L'idéal étant que l'individu devance seul ce que l'on attend de lui en se conduisant comme on souhaite qu'il se conduise.

« *La formule de la gouvernementalité actuelle, c'est très exactement le gouvernement des autres par le gouvernement de soi* »¹⁴⁴.

Le terme « *logique de Marché* » doit être précisé. Il est issu de la définition du néolibéralisme.

« *La norme qui fait exister le Marché est celle de la concurrence entre les unités de production que sont les «entreprises». L'extention de la logique de Marché à tous les rapports sociaux implique par conséquent d'ériger la concurrence en norme sociale générale* »¹⁴⁵.

On parlera bien sur de coopération mais pour des intérêts entre firmes concurrentes. Le terme ou le néologisme de «coopétition» a été forgé pour cette situation qui n'est pas une véritable coopération au sens développé dans un prochain chapitre. C'est une «collaboration compétitive» qu'utilise la technique du *Benchmarking* (sa définition sera donnée plus loin), sont contractés les mot coopération et compétition.

Mais comment fait on pour amorcer le système dans des institutions qui ne peuvent être directement «mises en Marché». Comment la résistance prévisible des individus est elle contournée ? Les «disciplines néolibérales» sont là pour répondre à ces situations. Michel Foucault désigne le terme discipline comme un ensemble de techniques de dressage des corps individuels qui sont positionnés dans des ateliers, des asiles, des prisons à partir du XVII ème siècle. Par «discipline» sont entendues les techniques qui consistent à structurer à l'avance le

¹⁴³ Dardot, P. (2009, 296). Qu'est ce que la rationalité néolibérale ? *L'Appel des appels. Pour une insurrection des consciences.*

¹⁴⁴ Ibidem, p 297.

champ d'intervention de l'individu. Il faut en passer par la construction d'un cadre institutionnel et réglementaire réalisé pour que « *l'individu en vienne à choisir par lui-même ce qu'il doit choisir dans son propre intérêt* »¹⁴⁶. Ce même auteur distingue trois aspects des disciplines néolibérales :

-1 Construction d'un cadre intangible et inviolable comme un cadre budgétaire de façon à ce qu'il constitue en quelque sorte un échiquier dont on ne sort jamais. On exclue toute action en dehors de ce terrain. Le calcul des individus ne se fait qu'à l'intérieur de cet échiquier.

- 2 Création du plus grand nombre possible de situation de Marché de façon à obliger l'individu à se comporter le plus souvent possible en «homo économicus ». On évite de la sorte les considérations morales ou politiques. On impose ici une réalité qui est un construit totalement artificiel. Le dispositif néolibéral s'attache ici à naturaliser ce qui est politiquement construit pour mieux le faire accepter.

- 3 Des dispositifs de récompense ou punition remplacent ici les incitations ou «désincitations » du marché là où la situation de Marché n'est pas réalisable pour guider ou inciter les individus à un calcul maximisateur.

Ces techniques de gouvernement sont au cœur du « management de la performance » aussi nommé « Nouvelle gestion Publique » et mis en œuvre dans la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP). Elles produisent une certaine subjectivation en jouant sur deux ressorts complémentaires : la rivalité et la peur.

A l'ONF ce ressort (rivalité) est largement utilisé entre services et responsables de tous niveaux. La peur étant (entre autres) celle d'être mal évalué par son supérieur et nourrissant chez l'individu une autoévaluation permanente accompagnée souvent de culpabilité¹⁴⁷. Cette peur n'est pas inspirée de la logique de la terreur « *elle n'est jamais que le moyen de plier le sujet à l'impératif de la performance* »¹⁴⁸.

« *L'objectif (de ces fonctionnements) n'est justement pas la marchandisation, il est la mise en ordre de la conduite des sujets en fonction de la norme du Marché qui est la norme de la*

¹⁴⁵ Dardot, P. (2009, 298). Qu'est ce que la rationalité néolibérale ? *L'Appel des appels. Pour une insurrection des consciences*. Mille et une nuits. P 293-306.

¹⁴⁶ Ibidem, p 300.

¹⁴⁷ Ibidem, p 302.

concurrence. C'est pourquoi la rationalité néolibérale privilégie alors la création de situations de Marché sans véritables marchandises, ce que l'on pourrait appeler des «quasi marché » »¹⁴⁹.

Un autre cabinet d'Audit consulting a travaillé avec l'ONF au début des années 2000. Il s'agit de celui de Monsieur Bernard Brunhes qui était un énarque ayant travaillé avec Pierre Mauroy avant de créer sa structure de consulting au niveau national et ensuite au niveau international (Bernard Brunhes Consultant). Son cabinet est spécialisé dans le déploiement opérationnel des politiques publiques et l'accompagnement des réformes dans les entreprises comme dans les organismes publics. Il faut toutefois savoir qu'en mars 2000, ce cabinet conseille la présidence Européenne Portugaise qui souhaite l'ouverture à la concurrence des domaines non marchands des services publics pour diverses raisons (Stratégie de Lisbonne qui est assimilée par I. Bruno (2008, 42) à une gouvernamentalité néolibérale mais qu'il ne faut pas confondre avec le Traité de Lisbonne). Un dispositif de coordination intergouvernementale est aménagé. Il est prétendument ouvert à tous les acteurs de la société civile. Il est baptisé MOC : Méthode Ouverte de Coordination¹⁵⁰. « Avec le Benchmarking pour pièce maîtresse, le dispositif MOC fonctionne à l'incitation, à l'émulation entre pairs et à la surveillance multilatérale, sans recours à la contrainte légale »¹⁵¹. Ce Benchmarking est un outil d'auto-évaluation et d'aide à la décision conçu par la science managériale dans un souci de rationalisation organisationnelle¹⁵². Il fait partie de la panoplie du New Public Management et peut même être considéré comme un des outils majeurs de ce mouvement¹⁵³. Nous le connaissons sans le savoir : c'est la démarche qui consiste à tout comparer à l'aide d'indicateurs chiffrés qui seraient censés évaluer les performances, pas dans l'absolu mais toujours relativement aux « autres », les pairs se présentant alors plus comme des concurrents que comme des collègues. Le non-sens de ces palmarès qui comparent des choses incomparables et qui s'adressent à des *homo oeconomicus* n'est jamais soulevé (Bruno, 2008, 28). Nous le trouvons, par exemple, dans le classement dit de Shanghai pour les universités, celui des hôpitaux, etc... mais aussi des individus entre eux. Il est entre autres redoutable car « il borne le champ des possibles en délimitant ce qui est faisable par la mesure de ce qui a été

¹⁴⁸ Ibidem, p 303.

¹⁴⁹ Dardot, P. (2009, 304). Qu'est ce que la rationalité néolibérale ? *L'Appel des appels. Pour une insurrection des consciences*. Mille et une nuits. P 293-306.

¹⁵⁰ Bruno, I. (2008). La recherche scientifique au crible du Benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement.

¹⁵¹ Ibidem, p 40.

¹⁵² Ibidem, p 29.

¹⁵³ Ibidem, p 35.

fait »¹⁵⁴. Ce n'est qu'une facette du *Benchmarking* qui a été décrite ici. Ce type d'outil fait partie du « programme » du néolibéralisme qui prône « *une action non pas sur les joueurs du jeu, mais sur les règles du jeu, et enfin dans laquelle il y aurait une intervention qui ne serait pas du type de l'assujettissement interne des individus, mais une intervention de type environnemental* »¹⁵⁵.

Dans les techniques managériales utilisées il y a la volonté de faire de l'individu le foyer d'un certain type de gouvernement de soi. Il ne s'agit pas de contraindre physiquement mais d'amener les personnes à se conduire conformément à certaines normes. L'idéal étant que l'individu devance seul ce que l'on attend de lui en se conduisant comme on souhaite qu'il se conduise¹⁵⁶.

Ce cadre, ce contexte, assigne une place centrale à l'évaluation. L'action d'évaluer c'est donner une valeur, c'est-à-dire, dans le cadre particulier du Marché, donner un prix. Ce fonctionnement déjà abordé avec la méthode de l'évaluation contingente arrive par ces chemins à de l'absurdité et à du non sens.

Ces explications doivent être suivies de précisions importantes sur l'emprise des normes au niveau sociétal. Ces nouveaux fonctionnements se structurant sur cette normalisation généralisée.

2.3.3 L'inservitude volontaire : un début de réponse à l'idéologie néo-libérale ?

Trois idées importantes aideront à faire des propositions dans la suite de ce travail.

- la question de la désobéissance civile se pose moins que celle de l'inservitude volontaire car nous sommes d'avantage dans une société articulée à la norme plutôt que dans une société articulée à la Loi fondée sur un véritable système juridico politique¹⁵⁷.

¹⁵⁴ Bruno, I. (2008, 4). La stratégie de Lisbonne : une révolution silencieuse. *Revue savoir / agir*, n°5, septembre 2008, Editions du Croquant, pp. 143-152.

<http://www.homme-moderne.org/societe/politics/savoiragir/n05/lisbonne.html> p 1-7.

¹⁵⁵ Foucault, M. (1978 ; 2004). *Naissance de la biopolitique*. Cours au collège de France (1978-1979).

¹⁵⁶ Dardot, P. (2009, 295-297). Qu'est ce que la rationalité néolibérale ? *L'Appel des appels. Pour une insurrection des consciences*

¹⁵⁷ Gori, R. (2009, 265). De l'extension sociale de la norme à l'inservitude volontaire. *L'Appel des appels. Pour une insurrection des consciences*.

- « *L'évaluation pratiquée aujourd'hui est une dévaluation. Elle est matrice de cette servitude volontaire qui au nom de la religion de la science, de la rationalité technique et de la logique comptable, produit une soumission sociale librement consentie* »¹⁵⁸.

- « *Pour résister à ces dispositifs de servitude que constituent la normalisation des pratiques professionnelles et sociales il faut toujours d'avantage s'engager dans une culture des métiers de leur éthique et de leur finalité spécifique* »¹⁵⁹.

C'est encore une fois ce qu'avance Morin (2005, 97) qui considère que l'homme est exposé à deux formes de délires. L'un facilement repérable est celui de l'incohérence manifeste et flagrante, des onomatopées, d'un langage incompréhensible. L'autre est plus camouflé : « *C'est le délire de la cohérence absolue. Contre ce deuxième délire, la ressource est dans la rationalité auto-critique et le recours à l'expérience* ».

Deux diagnostics ont été récemment réalisés par deux structures normalement indépendantes, l'un au niveau Territorial, l'autre au niveau National. Les risques, les avertissements, les constats des différents auteurs abordés jusqu'à présent sont mis en évidence par ces documents. L'audit socio-organisationnel national, mené entre janvier et Mars 2012 par le cabinet Capital Santé, fait apparaître une situation préoccupante tant sur le plan social que sur la santé des personnels. Il fait aussi apparaître des dysfonctionnements organisationnels très marqués. Ces professionnels ont envoyé aux 9334 salariés de l'ONF, un questionnaire (il y a eu 4377 réponses) censé objectiver la situation sociale et la santé des personnels et cerner les principales problématiques organisationnelles à approfondir lors de la phase qualitative. Cette dernière est constituée d'entretiens individuels (213) et de groupes (31) et de douze journées d'observation de travail par un Ergonome. L'autre démarche, a été réalisée par le cabinet Projet & Perspective qui se situe dans une démarche Ergonomique en utilisant des acquis d'autres domaines tels que la Psychologie Sociale du travail et des organisations. Elle s'est centrée sur trois collectifs de travail et leurs interfaces.

¹⁵⁸ Ibidem, p 265.

¹⁵⁹ Ibidem, p 266.

2.4 Le temps des constats partagés

Ce type de démarches peut aussi être pensé de façon différente. Soit, une inquiétude existe réellement au sein de l'ONF et de ses dirigeants et la recherche de solutions par un appui extérieur prend alors tout son sens, soit, il y a volonté de gagner du temps et ce type de démarche permet alors de brouiller un peu les cartes en faisant quelques améliorations à la marge mais largement insuffisantes. Le déroulement du Diagnostic National laisse penser que la volonté de la Direction est particulièrement timide quand aux réponses à amener. Il y a même eu refus d'intégrer dans l'état des lieux l'analyse des outils de management arrivés à l'ONF en 2002 et ce, malgré l'insistance répétée des représentants du personnel du SNUPFEN Solidaires et de la CGT lors des différents Comités de Pilotage en 2011 et 2012 et le courrier du SNUPFEN¹⁶⁰ à toutes les parties prenantes de cette démarche.

Toutefois les points de la plupart des domaines analysés par ces deux Diagnostics restent très judicieux et très inquiétants.

2.4.1 Un diagnostic partagé en Direction Territoriale du Sud-ouest

Un Diagnostic socio-organisationnel a été réalisé à l'initiative du Comité Hygiène Sécurité de la DT Sud-Ouest. La démarche a débuté en 2010. Elle visait principalement deux buts :

- repérer les facteurs de risques liés au travail et risquant de porter atteinte à la santé mentale et physique des salariés.
- Produire des pistes d'action pour améliorer les situations de travail.

Ce cabinet constate que le métier d'Agent Patrimonial est basé sur des valeurs fortes, partagées et aussi transmises et qu'il est important pour les forestiers de travailler dans les « règles de l'art ». Par contre, les Agents ont la perception d'un métier menacé et ils s'interrogent sur les orientations stratégiques de l'ONF pensant qu'elles conduisent à une disparition programmée des fondements identitaires de leur métier¹⁶¹. La logique néolibérale et le New Public Management semblent largement décryptés par les salariés au moins à un niveau global.

¹⁶⁰ Tellechea, R. (2012). *Audit socio organisationnel National*. Article de 7 p sur l'historique et la nature des outils de management envoyé aux parties prenantes du Diagnostic National.

¹⁶¹ Projet et Perspective (2012, 16). *ONF, Direction Territoriale Sud-Ouest. Diagnostic socio-organisationnel*.

Ils sentent comme la plupart des autres personnels de l'entreprise que des changements dans leur travail peuvent intervenir à tout moment. Ces salariés ont « *le sentiment que la superstructure ONF s'éloigne des Agents tout en produisant des règles et des objectifs perçus comme contraire aux réalités* »¹⁶². La logique comptable qui se rapproche du délire de la cohérence absolue dont parle Morin qui a été déjà abordé, est souvent perçue par les personnels confrontés aux «réalités de terrain». Certains parlent même de «déli de réalité» pour caractériser certaines situations professionnelles. Rappelons simplement que ça peut être une pathologie lourde. Ce document parle de clivage entre personnels de terrain et la hiérarchie. Il avance aussi que la qualité empêchée est fréquemment au centre de la souffrance des individus ainsi que de la faible dynamique collective, ce qui n'est pas étonnant, vu la tendance des nouveaux outils de gestion vers l'individualisation des personnels. Ce rapport emploie aussi les termes de division du travail pour certains services dans des contextes de réduction d'effectifs, de segmentations des tâches devenues fortement répétitives, de pertes des dynamiques collectives d'entraide et de coopération. Perte de lien concret entre travail administratif et les réalités de terrain. La charge de travail a aussi considérablement augmentée.

Pour les Agents Patrimoniaux il y a une perte de la vision globale de leur triage (forêts dont ils ont la responsabilité) à cause des spécialisations et des segmentations de l'ONF en plusieurs services.

Ce cabinet prône ou propose des pistes d'actions : renforcement des collectifs de travail, redynamiser les échanges, les entraides et rompre avec les processus individualisants¹⁶³. « *En second lieu, la mise en débat des problématiques de terrain, des valeurs de métiers, des critères de qualité attendue pour une multifonctionnalité réelle de la forêt* »¹⁶⁴. Cette phrase rejoint les constatations de Brédif sur la multifonctionnalité qui n'est pas toujours positionnée dans les faits. Les nouveaux outils de gestion ne vont pas dans le sens préconisé. Les observations réalisées semblent même être, pour une grande partie, le résultat ou une des conséquences de la nouvelle organisation du travail présente à l'ONF depuis 2002 que l'on peut nommer Nouvelle Gestion Publique ou New Public Management.

L'Audit Diagnostic socio-organisationnel national avance pour une large part des constats similaires.

¹⁶² Ibidem, p 16.

¹⁶³ Ibidem, p 17.

¹⁶⁴ Ibidem, p 17.

2.4.2 Un Audit Diagnostic socio-organisationnel National

La synthèse de cet Audit Diagnostic est fondée, en partie, sur l'expression des personnels de l'ONF. Ces résultats constituent donc pour une large part, le reflet de leur perception quand à la situation de l'ONF et de son organisation. Ces professionnels du monde du travail qui constituent Capital Santé avaient pris comme objectifs d'évaluer l'impact, dans la plupart des métiers de l'ONF, sur les personnels et les conditions de travail, des mutations que l'ONF a connue ces dernières années. Ils devaient, aussi, évaluer les écarts entre le prescrit et le réalisé tel qu'il est décliné sur le terrain et faire un listing des difficultés rencontrées par les personnels, pour mieux comprendre les causes de perte de confiance et le malaise social. Ce document, réalisé par Capital Santé (2012) partage beaucoup de constats réalisés plus localement par P&P avec une méthodologie d'investigation différente. Stress élevé qui touche 28% des personnels, des niveaux de syndromes dépressifs significativement plus élevés que dans d'autres organisations (8.4 %) ¹⁶⁵. Quelques constatations listées par ce cabinet sont reprises de façon non exhaustive :

- une évolution de l'ONF perçue comme principalement dictée par les réductions d'effectifs ;
- augmentation importante de la charge de travail ;
- cette évolution de l'ONF induit l'abandon progressif et «silencieux » de certaines missions de service public ;
- le sentiment que le patrimoine forestier est menacé ;
- des interrogations profondes sur le « modèle économique » de l'ONF ;
- un collectif de travail qui s'affaiblit et un isolement professionnel qui s'accroît ;

Le facteur de risque lié à l'activité du « management par objectif » ¹⁶⁶ est aussi avancé.

Les valeurs des Agents Patrimoniaux (AP) sont mises à mal : 72 % des AP déclarent un « *conflit entre mes valeurs et celles de l'Office* » ¹⁶⁷. Ces AP sont pourtant les personnels de base de l'ONF et ceux qui sont au contact direct de la forêt et des divers utilisateurs et dont le métier est ciblé comme métier passion ou vocation par les deux structures (Capital Santé, 2012, 114 ; P&P, 2012, 7).

La liste est longue et assez parlante même au niveau organisationnel :

- un système d'information complexe, peu convivial et insécurisant ;
- des procédures lourdes et inefficaces ;

¹⁶⁵ Capital Santé (2012, 4). Audit diagnostic socio-organisationnel. Synthèse générale.

¹⁶⁶ Capital santé (2012, 124). Audit diagnostic socio-organisationnel. Restitution finale.

¹⁶⁷ Ibidem, n° 116.

- la hiérarchie (sauf le N+1) perçue comme loin du terrain et de la réalité ;
- des services spécialisés perçus comme une hiérarchie supplémentaire¹⁶⁸.

Le constat d'échec du management actuel, donc des nouveaux outils de gestion, est alarmant en terme de fonctionnement opérationnel et en terme de santé des personnels. Par contre, en terme de privatisation à moyen terme, l'objectif de fond sera peut être atteint.

Les écrits d'Isabelle Bruno (2008, 44-45) en abordant « l'espace européen de la connaissance » mis en place par le dispositif de Lisbonne s'interrogent sur cette Nouvelle Gestion Publique

« Tous les rapports d'audit – produits par la commission (Européenne) les autorités nationales, les groupes d'experts réputés indépendants, les syndicats ou le patronat – s'accordent sur un constat d'insatisfaction, avec pour preuve les écarts de performance qui se creusent entre l'Union Européenne et ses compétiteurs mondiaux. Si on confronte effectivement les objectifs affichés aux résultats enregistrés, on ne peut que conclure à l'échec (...). Pourtant aussi décevants que soient les bilans dressés, ils ne liquident jamais l'affaire. Les recommandations émises sur la base de ces évaluations négatives ne mettent jamais en cause l'inefficacité du dispositif : au lieu de conclure à la faillite des cycles de Benchmarking¹⁶⁹, ils affirment au contraire la nécessité de les poursuivre en les rationalisant toujours plus, c'est-à-dire en réduisant les listes d'indicateurs utilisés et en recentrant les objectifs sur les priorités économiques au détriment des objectifs sociaux et environnementaux ».

Cette crispation et cet entêtement paraissent bien être, dans notre situation, la limite que pose Morin entre la rationalité et la rationalisation, cette dernière devenant en fait une pathologie de la première. A moins, que le schéma d'ensemble aille vraiment dans un sens voulu et réfléchi.

La démarche d'Audit Diagnostic nationale a été particulièrement frileuse pour aborder l'historique du management à l'ONF depuis 1999 /2000 et n'a pas voulu entrer dans ces considérations. Un pan important n'a donc pas été intégré. Il aurait été crucial pour la suite des événements. Ce travail a été réalisé partiellement au cours de ce chapitre. Il est, en effet, incontournable, de comprendre les divers processus en cause et la situation idéologique imposée par le néolibéralisme, pour pouvoir prendre la mesure des enjeux sociétaux à l'oeuvre et des risques encourus par l'ONF. Une vision longitudinale et des explications sur la nature des outils imposés à l'ONF sont difficilement évitables si la Direction veut réellement passer à

¹⁶⁸ Ibidem, n° 118.

¹⁶⁹ Outil d'auto-évaluation et d'aide à la décision conçu par la science managériale dans un souci de rationalisation organisationnelle (Bruno, 2008, 29). Il fait partie de la panoplie du New Public Management et peut même être considéré comme un des outils majeur de ce mouvement (Bruno, 2008, 35).

un fonctionnement plus efficace. Par contre, si l'objectif numéro un est la transformation de l'ONF en société de service, tout sera fait pour en dire le moins possible.

Ce qui vient d'être dit, conforte le fait que la panoplie néolibérale d'outils de management ne convient absolument pas au monde du travail d'une manière générale et particulièrement à l'ONF, qui gère des espaces très complexes, sur des empan de temps peu communs. Cet emballement néolibéral peut être assimilé au « délire logique » qu'avance Morin (2005,97). Il y a donc, pour nous, une opposition franche entre l'organisation, y compris le fonctionnement proposé par les instances ONF et les missions qui sont confiées par l'Etat à cet Etablissement Public qui consistent en une gestion multifonctionnelle de la forêt et à l'obligation pour l'employeur de prendre en compte la santé de ses salariés.

Dans un même temps est perceptible l'idée qu'il n'est plus possible de revenir en arrière. Le salut de cette vieille institution, largement menacée par une transformation en société de service, passe, d'après nous, par de l'innovation et une prise en compte plus adaptée et concrète de la demande sociale. La coopération entre individus, organisations, collectifs divers, fait aussi partie de la panoplie pour sortir du piège dans lequel l'ONF s'est fourvoyé. Mais le chemin est sinueux et complexe. C'est ce que les concepts de coopération et d'innovation vont nous aider à percevoir.

CHAPITRE 3 – Des solutions à construire en tenant compte de la réalité

Le chapitre précédent a fortement mis en lumière tout un corpus idéologique qui tente d'être plaqué à l'ONF, surtout, depuis le PPO en 2002. Ces techniques managériales sont catastrophiques en terme d'efficacité organisationnelle et de gestion des personnels. L'Audit Diagnostic socio-organisationnel réalisé en 2012 par Capital Santé a bien montré la «situation préoccupante de l'ONF». Cet Audit Diagnostic confirme sur pratiquement tous les points les difficultés dénoncées par les divers auteurs du monde du travail ou de la science politique cités dans le chapitre 2. Il se recoupe largement avec l'étude de Projet et Perspectives.

Une autre voie est possible qui s'appuierait sur les diverses compétences présentes encore à l'ONF. Elle est semée d'embûches qui vont de la considération productiviste de la forêt par l'ONF au manque de connaissances en sciences humaines et politique de la plupart des cadres et décideurs ainsi qu'au manque total de confiance des personnels envers la Direction Générale¹⁷⁰. Evidemment, il ne faut pas oublier l'importance cruciale des relations avec les différents partenaires (Communes, administrations, associations, etc...) qui mériterait souvent une considération plus collégiale. Ce chapitre visera à mettre en évidence la nature de certaines difficultés que cette autre voie va inéluctablement rencontrer. La liste ne sera pas exhaustive. Ce n'est pas un programme qui sera proposé, mais plutôt, des types de démarches, des stratégies, et l'idée que le paradigme de la complexité d'Edgar Morin peut en permanence être particulièrement précieux et servir de référent méthodologique indispensable, si l'on ne veut pas, se faire absorber par le chant des sirènes des méthodes de travail néolibérales. Ces dernières ont en effet un pouvoir de séduction particulier chez les personnes à la réflexion analytique dominante, possédant souvent un mode de pensée essentiellement binaire. Elles sont en partie sous l'emprise du paradigme cartésien qui comprend comme injonction assez directe ou comme idéologie, la volonté de maîtriser la nature.

Le projet est particulièrement ambitieux mais néanmoins vital pour une gestion forestière réellement multifonctionnelle et prenant en compte la santé de ses personnels.

¹⁷⁰ Capital Santé (2012). Audit diagnostic socio-organisationnel. Synthèse générale.

3.1 Des processus incontournables

Une gestion multifonctionnelle réelle de la forêt publique implique des processus de divers ordres et particulièrement complexes. Deux d'entre eux sont, d'après nous, à prendre en considération pour tendre vers un minimum d'efficacité dans la durée.

3.1.1 Le concept de coopération

Le concept de coopération est souvent avancé, entre autres par Brédif, pour tenter de partir vers une mise en place réelle d'une multifonctionnalité active. Sous ce terme qui paraît clair, se cache tout un mode de fonctionnement sociétal particulièrement complexe, qui fait vite comprendre que la coopération n'est pas uniquement du ressort d'un décret d'application, mais s'inscrit sur une multitude de registres. Les forestiers doivent en tenir compte en interne au niveau des divers services qui composent l'ONF mais aussi pour développer de manière plus sereine une ouverture aux autres acteurs de l'environnement. En résumé, ils doivent apprendre à travailler différemment de ce qu'ils ont souvent fait quand ils se positionnaient de «façon dominante ».

Pour Bernoux (2004, 174) « *la coopération consiste pour un individu à travailler avec un autre dans une perspective de durée même au détriment d'un avantage immédiat* ». Le représentant de la volonté générale, le pouvoir politique et les règles (contractuelles) imposées à tous garantissent la coopération. Cette dernière n'est pas spontanée, elle s'étaye sur des règles.

C'est dans la théorie du potlatch (systèmes de dons échangés) qu'apparaît un des fondements de la coopération. Elle reprend les transactions entre tribus en démontrant que ce qui est échangé n'est pas seulement des biens mais des politesses, des festins, qui représentent pas seulement des richesses mais surtout des termes d'un contrat beaucoup plus permanent et plus général. Ce système a pour nom « *système des prestations totales* »¹⁷¹.

Mauss dégage une triple obligation, donner, recevoir et rendre (cet ensemble est nommé potlatch). Cette imbrication est présente dans toutes les sociétés qui ne peuvent exister sans elle. « *Dans cette pratique de l'échange, la restitution a le sens de prévention des conflits (Sahlins, 1976)* »¹⁷².

¹⁷¹ Bernoux, P. (2004, 176). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*.

¹⁷² Ibidem, p 176.

« La coopération consiste dans la prestation d'un individu à un autre incluant la réciprocité, dans la durée. L'échange confirmatif est à la base de toute société, constituant un phénomène total »¹⁷³.

Les actes économiques sont donc aussi des actes relationnels et malgré des notions d'intérêt et d'utilité qui les justifient, ils sont constitutifs de la vie sociale¹⁷⁴. Bernoux considère que la vie de l'organisation repose sur un modèle d'échange hybride (gratuit et intéressé à la fois). Il n'y est pas assuré que l'échange et la coopération trouvent des réponses équivalentes, mais cela est compensé sur l'ensemble de l'organisation où les échanges paraissent fructueux. « On ne peut isoler les actes économiques des autres dans une organisation (Hirschman, 1986) »¹⁷⁵.

C'est sur ce genre de fondamentaux et sur leur déni, que souvent, les nouveaux outils de gestion de l'ONF butent, en asséchant la réalité et en la réduisant parfois de façon caricaturale. On ne peut pas, en quelque sorte, résumer le travail à une simple transaction économique. L'homo economicus est vraiment à l'opposé de ce dont parle Bernoux.

Les économistes de l'école des conventions avancent que l'accord entre individus même s'il se limite au contrat de l'échange marchand, est impossible sans un cadre commun. Les relations non strictement marchandes au sein de l'entreprise ne sont pas issues de la définition classique de la rationalité et du seul calcul d'optimisation. « Ce cadre commun, composé d'un ensemble de principes de coordination, de l'acceptation de règles communes d'action, de conventions, qui cimentent les relations dans l'organisation, est la condition principale de la coopération »¹⁷⁶.

Les apports de Crozier et Friedberg sur les relations de pouvoir dans les organisations ne rendent compte que d'une partie des fondements de la relation. La logique d'intérêt, du marchandage du pouvoir et de l'imprévisibilité, en privilégiant le conflit et en excluant l'échange de la transaction, ne suffisent pas à expliquer les relations entre individus dans une organisation. La coopération n'étant pas réductible à l'idée de stratégie ni à celle de rationalité¹⁷⁷. Pourtant la Théorie de l'Agence est basée sur les apports de Crozier et Friedberg et elle en fait son ossature.

Avec ce qui vient d'être dit, il devient évident que décréter ce concept de coopération n'est pas suffisant pour le rendre fonctionnel. Il va se télescoper avec l'ensemble des outils de management qui sont basés presque exclusivement sur une considération de l'homme comme

¹⁷³ Ibidem, p 177.

¹⁷⁴ Ibidem, p 177.

¹⁷⁵ Ibidem, p 177.

¹⁷⁶ Bernoux, P. (2004, 178). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*.

¹⁷⁷ Ibidem, p 179.

homme économique. En fait, le «dispositif marchand» issu des disciplines néolibérales pose comme cadre l'exact opposé des pré requis pour prendre la direction d'une coopération.

3.1.2 La traduction ou comment créer la coopération :

La théorie de la traduction est issue d'une étude des conditions de production de la science et du discours scientifique (Callon, 1989 et Latour, 1987). Ces auteurs ont étudié les innovations en science et dans le domaine des techniques. Des résultats de ces travaux émerge l'idée qu'une innovation n'a pas d'intérêt intrinsèque, et qu'elle prend de la force qu'une fois qu'elle est intégrée ou mise en réseau avec des acteurs-actants, des éléments qui vont la faire vivre. Cet auteur dans la continuité de ce qui vient d'être dit précise aussi l'importance de la prise en compte de tous les acteurs concernés par cette innovation.

« *La contextualisation, question commune et investissement de forme constituent les trois étapes principales de la démarche de la traduction, aboutissant à un travail commun entre les acteurs différents* »¹⁷⁸. Cette démarche comporte une part de compromis (abandons d'enjeux particuliers). Dans l'organisation en projet (travail commun entre différents acteurs de l'entreprise) se retrouve cette mise en réseau d'acteur qui est prônée dans la traduction. « *Cette théorie de la traduction est une réponse au problème de la coopération* »¹⁷⁹. Toutefois, la coopération (en entreprise) suppose l'existence d'un liant légitimé par les différents acteurs. Cette légitimité de la coopération, dans toutes sociétés est associée à la représentation de ce qui est juste. Cette justice est indispensable à la coopération. Voici comment Bernoux (2004, 186) resitue le contexte : « *Le changement suppose la coopération, la coopération suppose des règles / conventions acceptées par tous, règles qui pour être légitimes doivent être fondées sur une idée du juste et de la réciprocité* ».

L'analyse stratégique (Crozier et Friedberg) a abordé cette notion de coopération et a essayé d'y répondre par le concept de jeu d'acteur et de pouvoir. Sainsaulieu (1977), lui fait correspondre la volonté des sujets de faire accepter leur désir. Pour Bernoux ces deux approches ne précisent pas que « *la légitimité du changement est liée à l'attente de justice et que le refus de coopération est lié au sentiment d'injustice. L'idée de justice inclut en effet celle de l'accord* »¹⁸⁰. Cette idée de justice sur laquelle Bernoux s'appuie a été développée par le philosophe Américain Rawls (1971/1987). Il cherche à lier une conception de la coopération

¹⁷⁸ Ibidem, p 185.

¹⁷⁹ Ibidem, p 185.

¹⁸⁰ Ibidem, p 186-187.

sociale qu'il appelle celle du « raisonnable » et une conception de l'intérêt individuel faisant partie du rationnel¹⁸¹. Il situe dans cette notion de raisonnable le concept de « bien premier » qui comprend non seulement les biens matériels (revenu, richesse) mais aussi « *les besoins des personnes en tant que personnes morales* »¹⁸². La justice et l'équité étant des biens premiers. Cet auteur, en remettant en cause la théorie des besoins hiérarchisés, affirme que dans toutes sociétés il n'y a pas de besoins plus premiers que d'autres, et que la coopération n'existe que si les besoins de justice ou d'équité sont satisfaits.

Pour le sentiment d'injustice, il y a un problème à l'heure actuelle à l'ONF, car Capital Santé (2012, 5) relève un sentiment d'injustice et d'iniquité dans l'entreprise quand aux décisions de suppressions de postes.

Le concept de justice à l'ONF est largement mis à mal par l'évaluation du travail qui cherche à évaluer, comme vu précédemment, un objet (le travail) qui est non évaluable dans l'actuelle avancée des connaissances scientifiques. Les critères d'évaluation sont donc non recevables ou incomplets. Il est donc difficile, voire impossible, d'introduire ou de positionner une notion de justice. Rappelons que « *80 % des collaborateurs estiment que les évaluations et les promotions sont faites de façon non équitable* » (Capital Santé, 2012, 22). Un manque de reconnaissance et de considération est fortement ressenti (Capital santé, 2012, 12), 74 % des personnels estiment que les efforts supplémentaires ne sont pas reconnus ou appréciés (ibidem, 10). La liste est longue de ce constat réalisé par Capital santé et aussi par Projet et Perspective. Pour Rawls (1993, 189) la contrainte et la coopération sont antagonistes et la notion d'échange ne peut exister que si elle est accompagnée d'un sentiment de justice et de raisonnable. Ici aussi le constat de Capital santé (2012, 6) est accablant : sentiment que le patrimoine forestier est menacé par ces nouveaux fonctionnements est omniprésents chez les Agents Patrimoniaux et chez les ouvriers et largement présent au sein des Agences. Ce fonctionnement ne peut plus être connoté de raisonnable, le sentiment d'injustice pouvant être aussi reporté sur les générations futures qui risquent d'hériter d'un patrimoine forestier en mauvais état. L'échange est donc difficilement concevable dans ces conditions. De plus, la contrainte est en permanence là par cette imposition de fonctionnements largement décriés par les personnels depuis 2002¹⁸³.

¹⁸¹ Ibidem, p 188).

¹⁸² Rawls, J. (1971/1987 ; Traduit en 1993, 357). *Théorie de la justice*.

¹⁸³ Capital Santé (2012). Audit diagnostique socio-organisationnel. Synthèse générale.

Ce concept de justice renvoie à celui de l'éthique par opposition aux très et trop nombreux discours et pratiques, faisant appel aux valeurs individuelles, sans qu'il y ait référence aux structures ou aux situations d'action¹⁸⁴.

« Dans les organisations, l'éthique consiste à trouver les moyens de rendre réelle l'indispensable idée de justice car, pour créer de la coopération, les rapports marchands et ceux de pouvoir sont insuffisants »¹⁸⁵. Ces dires, sont recoupsés avec les outils de gestion proposés à l'ONF qui ont pour caractéristiques, d'installer des rapports marchands (le mot client par exemple est utilisé pour tous les rapports inter services mais aussi avec les usagers ou les autres administrations ou acteurs institutionnels) et des rapports de pouvoir assez archaïques vus, par exemple, dans la Théorie de l'Agence. Encore une fois, la logique néolibérale d'étendre les «lois du marché » à l'ensemble de la société, dont l'ONF, montre ses limites et ses paradoxes. L'idée de justice n'est donc pas prise en compte dans son ensemble : dans l'état actuel des choses les conditions de la coopération ne sont pas réunies en premier lieu dans les services internes de l'ONF. Si la transformation des relations avec les partenaires externes se poursuit dans la logique marchande (ils sont appelés depuis 2002 clients par les instances de l'ONF) les conditions de la coopération, ne seront plus, également réunies, avec ces derniers dont les propriétaires des forêts des collectivités territoriales.

Il faut prendre en compte deux éléments supplémentaires pour cerner le concept de coopération : l'accord qui est considéré comme le fondement de la coopération¹⁸⁶ et l'appropriation dans le sens ou dans la coopération « *il est nécessaire de posséder des éléments en propre* »¹⁸⁷. Ce concept de « propre » se rapproche de celui de l'appropriation :

*« il souligne le sens que les salariés donnent à leur action et sa place dans la construction de la coopération. Celle ci que j'ai défini comme un ajustement non conflictuel des relations entre acteurs, relève du champ de l'échange et du cadre de la justice les acteurs ne pouvant y parvenir que dans la mesure où ils se sont appropriés les objets de ces échanges »*¹⁸⁸.

¹⁸⁴ Bernoux, P. (2004, 190). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*.

¹⁸⁵ Ibidem, p 190.

¹⁸⁶ Ibidem, p 193.

¹⁸⁷ Ibidem, p 193.

¹⁸⁸ Bernoux, P. (2004, 195). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Editions du Seuil.

Il ne s'agit pas de se cantonner à la possession de ressources. Le terme d'appropriation englobe la conquête du pouvoir dans l'organisation ainsi que sa reconnaissance. Il s'agit ici de faire reconnaître par la direction une marge d'autonomie qui a pour fonction de créer de l'identité¹⁸⁹. Pour Bernoux, c'est donc en fonction du sens que les acteurs donnent au changement qu'ils acceptent ou non de s'engager. Il précise :

« Le sens ne peut être compris qu'en tenant compte des identités, du sens donné au travail que les acteurs sont seuls à pouvoir faire et dire, des accords qu'ils constituent, de la représentation de la justice à laquelle ils tiennent tant »¹⁹⁰.

Rappelons que 72% des Agents patrimoniaux déclarent un « *conflit entre mes valeurs et celles de l'office* »¹⁹¹ et qu'il n'y a que 16 % des personnels qui font confiance à la Direction Générale. De plus 60 % des personnels estiment que l'ONF ne porte pas une attention suffisante à la gestion durable du patrimoine forestier¹⁹².

La notion de coopération nécessaire, entre acteurs, et entre acteurs et différentes organisations, pour mettre en musique une multifonctionnalité active prônée par Brédif, ne peut pas être décrétée par un pouvoir hiérarchique. Elle a besoin pour se mettre en place de certaines conditions venant d'être d'abordées et tournées inexorablement vers la complexité. En développant un tant soi peu ce domaine de la coopération est soulevée l'importance de croiser les divers domaines de connaissances. La transdisciplinarité, prend ici toute sa légitimité mais, montre aussi, ses difficultés d'utilisation car il ne faut pas non plus se perdre dans les divers concepts et leurs développements. Le «zoom» doit être adapté, trop de précision empêchant à un certain moment le passage à l'action, qui reste in fine essentiel. Nous sommes vraiment dans la perspective de l'écologie humaine et dans la définition posée dans l'introduction.

La coopération au sein de l'ONF et de ses collectifs est largement remise en cause par les conséquences découlant du contenu des outils de management. Ces derniers segmentent les activités, ils ont tendance à défaire les collectifs en individualisant et spécialisant les tâches. Le contact avec la réalité est de plus en plus aléatoire avec une «rationalisation» mise en avant partout mais s'éloignant de plus en plus des bases même d'une réelle rationalité. Les temporalités abordées par ces outils sont aussi le plus souvent celles du court terme, effaçant

¹⁸⁹ Ibidem, p 195-196.

¹⁹⁰ Bernoux, P. (2004, 196). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Editions du Seuil.

¹⁹¹Capital santé (2012, n° 116.). Audit diagnostic socio organisationnel. Restitution finale.

souvent le moyen terme et le long terme caractéristiques d'une gestion durable et multifonctionnelle de la forêt.

Comment créer cette coopération pour aller vers une réelle multifonctionnalité ? Boutefeu a fourni des clés de lectures. Brédif a proposé, grâce à une réflexion sur le concept de multifonctionnalité, des pistes assez nouvelles. Morin et son paradigme de la pensée complexe viennent régulièrement à la rescousse pour renforcer les constats, les concepts et les propositions des différents auteurs cités jusqu'ici. Sa pensée intervient à intervalles réguliers, pour étayer, sur des bases largement reconnues, l'ensemble de notre démarche. Néanmoins, pour faire des propositions les plus adaptées possibles, il manque un angle d'approche qui correspond au concept d'innovation. En effet, pour faire un pas en avant vers une ouverture de possibles à proposer afin de mettre en musique la multifonctionnalité active, il faut regarder de plus près ce que contient et induit le terme d'innovation. Ce concept ne sera pas abordé dans le détail mais, il est malgré tout important d'en avoir quelques notions, pour être capable, dans une organisation, de dégripper des blocages, d'évoluer, de sortir de situations aliénantes inhérentes aux organisations.

3.1.3 L'innovation

« L'innovation est toujours une histoire, celle d'un processus. Il permet de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception de rapports sociaux, en de nouvelles pratiques »¹⁹³.

Ce processus n'est pas mécanique et systématique et ne suit pas toujours une découverte. L'analyse de l'innovation peut être définie comme la compréhension de ce qui permet de passer d'un état à un autre.

Schumpeter (1912 / 1972) dans ses travaux distingue deux termes. Il place l'invention dans le registre de conception de nouveautés d'ordres différents : biens, méthodes de production, matières premières, structures d'entreprise, technologies...L'innovation représente la mise sur le marché et / ou l'intégration dans le milieu social de ces inventions. Elle est à l'articulation de deux univers : celui de la découverte et celui de la logique de marché et / ou d'usage social¹⁹⁴.

¹⁹² Capital Santé (2012, 10). Audit diagnostic socio-organisationnel. Synthèse générale.

¹⁹³ Alter, N. (2000, 7). *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF.

¹⁹⁴ Ibidem, p 8.

Cela débouche sur une des caractéristiques de l'innovateur qui n'est donc jamais dénué de sens pratique.

Alter (2000, 12) parle de différence de fond entre invention et innovation : « *La première à pour but de traiter une question de manière abstraite, indépendamment de son contexte économique et social. La seconde représente le processus par lequel un corps social s'empare ou ne s'empare pas de l'invention en question* ».

Il y a une réflexion posée sur la multifonctionnalité par des équipes de chercheurs coordonnés par Brédif. La réponse qu'ils proposent semble très judicieuse. Ils ont pensé ce registre de la mise en pratique de la multifonctionnalité de manière très fine. Mais, pour passer à l'application et faire en sorte que leur réflexion soit mise effectivement en pratique, il y a encore du chemin.

Les sociologues distinguent des pionniers, des personnes frontières, des relais, des innovateurs ou des traducteurs¹⁹⁵. Souvent ces pionniers sont conçus comme « *les porteurs d'inversion des normes* ». D'abord, ils font plutôt parti des marginaux ou déviants car ils bousculent les normes établies, ensuite, leurs comportements deviennent dominants¹⁹⁶. L'innovation est donc un processus articulé selon des séquences. Ce processus obéit à deux lois qui sont la loi de l'existence de réseaux d'influence et la loi de l'inversion des normes¹⁹⁷. L'innovation se déroule souvent selon un cheminement conflictuel.

Chandler en retient deux éléments :

- la dimension antagoniste de l'innovation (crise forte en général). La complexité de Morin est à nouveau présente, avec son caractère complémentaire, parce que l'innovation complète une situation et est censée l'améliorer, avec son caractère concurrentiel car cette dernière propose un nouveau comportement ou processus et avec son caractère antagoniste qui est souligné par l'auteur.
- le caractère et la personnalité des innovateurs qui disposent d'une distance critique, ils sont « hors normes ».

Il existe toujours une opposition entre ordre établi et l'innovation. Cette opposition a un caractère provisoire. L'innovateur prend toujours un risque¹⁹⁸. Alter (2000, 33) en s'appuyant, entre autres, sur les travaux de Akrick, Callon et Latour (1988) avance que « *ce sont les croyances concernant l'efficacité et l'efficience de dispositifs économiques et gestionnaires qui*

¹⁹⁵ Ibidem, p 18.

¹⁹⁶ Ibidem, p 18.

¹⁹⁷ Alter, N. (2000, 18). *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF.

¹⁹⁸ Ibidem, p 24.

amènent à investir dans les perspectives d'innovation, et non le calcul rationnel ». La distance prise avec la rationalité montre encore une fois que même dans un tel registre les autres caractéristiques de l'humain entrent dans « le bal ».

La croyance fait donc partie du processus d'innovation mais, elle ne peut pas faire l'objet d'obligation réglementaire (puisqu'elle transgresse les règles, normes, coutumes avant de mettre en place un nouvel ordre). Une antinomie criarde avec les outils de management proposés est ici présente. Ceux ci vont stériliser ce type de fonctionnement avant même son apparition par leurs tendances à rigidifier à outrance les fonctionnements organisationnels.

Ce processus ne peut être compris sans ouvrir l'analyse aux acteurs du quotidien¹⁹⁹. Les inventions organisationnelles sont considérées par Alter comme des sortes de vides. Il faut que le corps social s'y engage et les transforme suffisamment pour qu'elles prennent sens et utilité. La multifonctionnalité active prônée par Brédif serait bien dans ce registre. Ces décisions initiales (inventions organisationnelles) doivent aussi se défaire des normes de comportement et des systèmes de représentation dominants pour être considérées comme des débuts de processus d'innovation²⁰⁰. « *Le passage de l'invention à l'innovation n'a donc rien de mécanique, d'immédiat et de linéaire. Il représente le début d'une histoire qui fait échec à l'absurde* »²⁰¹. Alter insiste sur le fait que l'innovation ne s'inscrit pas dans une trajectoire cohérente et que les directions acceptent souvent et progressivement des amendements, des dérogations et des projets alternatifs à leurs décisions initiales. Si les résultats vont dans le sens demandé, les directions acceptent de fermer les yeux sur les pratiques non prévues ou non réglementaires des opérateurs. C'est par ces jeux dans les espaces que se construit l'appropriation de l'innovation. Celle ci représente la création d'un sens²⁰². Il existe toujours un décalage entre les tâches prescrites et les tâches réalisées, c'est une réalité qu'ont largement mis en avant la Psychologie du travail et l'Ergonomie. Donc il y a toujours un certain « jeu » par lequel une innovation peut s'introduire.

L'innovation et l'ordre établi de l'organisation, s'ils sont antagonistes, demeurent complémentaires. L'innovation utilise les incertitudes qu'elle trouve au sein de l'entreprise (espaces mal définis, conflictuels ou méconnus). Elle a pour caractéristique de ne pas pouvoir être programmée et de ne pas se décréter. De son côté, l'organisation a pour but de réduire les

¹⁹⁹ Ibidem, p 36.

²⁰⁰ Alter, N. (2000, 63-65). *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF.

²⁰¹ Ibidem, p 69.

²⁰² Ibidem, p 69.

incertitudes du fonctionnement des entreprises en programmant, standardisant planifiant²⁰³. C'est dans la rencontre de ces deux logiques que prends sens l'invention initiale. Ce fonctionnement n'est pas donné ou décidé, il se construit dans une action collective qui dépasse progressivement le caractère déraisonnable et parfois absurde des situations initiales²⁰⁴. Les bases de la pensée complexe de Morin sont ici aussi présentes : des relations complémentaires, concurrentes et antagonistes. Etat qui selon lui ne peut être dépassé. Le principe d'incertitude qui lui est cher est aussi réintégré.

Les sphères décisionnelles se trouvent en position d'arbitrage entre les acteurs portant une logique d'innovation et ceux porteurs d'une logique de règles qui eux assurent le contrôle de l'entreprise. Cette phase comprend trois temps :

- 1- l' « incitation » (invention organisationnelle)
- 1- le laisser faire qui correspond à l' « appropriation »
- 2- l'institutionnalisation qui consiste à transformer en règles les pratiques d'innovation. Elle élève ces dernières au niveau formel. Mais elle s'inscrit dans un processus plus global qui fait que cette règle ne dure pas²⁰⁵.

L'innovation, si elle reste une activité centrale du « mouvement » reste un évènement banal. En effet, tout changement réussi (transformation intériorisée des pratiques sociales concernant l'usage d'un nouvel objet ou procédure) comporte un moment correspondant à l'innovation.

Chez les acteurs, l'idée que les innovateurs sont des décideurs est fortement ancrée, ce qui est rarement le cas dans la réalité. En fait, « *le processus d'innovation est largement habité par les acteurs qui ne sont pas les décideurs* »²⁰⁶. D'où le danger du Taylorisme de séparer exécutants et décideurs qui va rompre inexorablement ce jeu, plus ou moins informel, qui reste vital et vivifiant pour toute entreprise. Les outils de gestion prônés actuellement peuvent être considérés à une certaine échelle comme un Taylorisme de nouvelle génération. Les effets contrôlant de ces systèmes ont déjà été qualifiés de « néo-tayloriens » à cause de leur caractère contraignant, mécanique et pseudo scientifique²⁰⁷.

Les travaux de Dom et Moscovici (1984 /1990) sur l'influence des minorités ont un lien certain avec l'innovation. La célèbre expérience « Bleu-vert » met en scène une minorité de

²⁰³ Ibidem, p 76.

²⁰⁴ Ibidem, p 76.

²⁰⁵ Alter, N. (2000, 78-79). *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF.

²⁰⁶ Ibidem, p 84.

²⁰⁷ Saint-Martin, D. (2001). Les cabinets de conseil et la 're-marchandisation' de la politique sociale dans les Etats providence de type libéral.

compères face à une personne naïve. Il ressort de cette expérience plusieurs éléments caractéristiques du fonctionnement d'un groupe innovateur : ce dernier doit être consistant, il doit utiliser d'autres critères que le consensus (dont le jugement est assimilé au juste)²⁰⁸.

Le développement d'un processus d'innovation en organisation repose sur trois dimensions :

- une capacité critique ;
- la capacité pour le management à la prendre en compte ;
- la présence d'acteurs suffisamment consistants pour soutenir cette « exigence » minoritaire²⁰⁹.

Une autre réalité de l'organisation doit être abordée. Elle correspond à l'imposition d'un dogme par la direction. Cette imposition d'une « invention dogmatique », « *s'appuie sur une série d'activités banales, quotidiennes, qui lui permettent de s'enraciner dans les pratiques sociales. Mais ces activités sont prescrites et, elles ne produisent pas de sens* »²¹⁰. Ces stratégies de transformation des modalités de gestion de l'emploi se retrouvent aussi dans le secteur public²¹¹. C'est exactement ce qui est décrit dans ce document avec les nouveaux outils de gestion qui sont arrivés en masse en 2002 à l'ONF. Ils sont, en fait, une sorte de dogme qui est parachuté et qui ne produit pas de sens pour une grande majorité des forestiers. L'Audit Diagnostic national de 2012 de Capital Santé soulève à plusieurs reprises ce manque de signification. L'ONF est actuellement bien aux prises avec une « invention dogmatique ». C'est sur ce type d'obstacle que se heurtent les personnels et même parfois une partie de la Direction. Alter (200, 12) décrit les conséquences des « inventions dogmatiques » « *elles arrêtent le temps. Elles dénie le passé. Et plus encore, elles rejettent toutes possibilité de faire d'une invention une innovation et de l'organisation une trajectoire* ». La perspective dans laquelle l'auteur aborde le changement doit être considérée moins comme une succession de techniques imposées à l'entreprise, que comme un mouvement plus général et presque continu comprenant des modifications.

Cet auteur met en avant l'importance d'appréhender l'organisation en tant que mouvement pour essayer d'analyser l'innovation²¹². Il précise cette notion de mouvement :

« il s'agit d'un flux de changements, celui des hommes et de leurs actions, dans lequel on peut repérer le point de départ, mais ni le point d'aboutissement, ni les contours, ni la durée nécessaire

²⁰⁸ Alter, N. (2000, 86-87). *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF.

²⁰⁹ Alter, N. (2000, 86-87). *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF

²¹⁰ Ibidem, 109.

²¹¹ Ibidem, 112.

pour atteindre le point d'arrivée (...) Le mouvement est un flux continu et dense, charriant des éléments techniques, humains, économiques et organisationnels tellement variés et dynamique qu'il est difficile de les présenter autrement que comme un courant »²¹³.

Pour revenir à l'innovation à l'intérieur d'une entreprise, celle-ci bouscule et transgresse les formes sociales établies. La prise de risque et la déviance sont donc intimement liées à l'innovation²¹⁴.

Alter (2000, 164) définit la prise de risque comme une action pas tout à fait rationnelle et qui ne cherche pas à l'être. Il avance aussi une relation étroite entre cette dernière (en entreprise comme ailleurs) et l'existence d'une autonomie chez l'opérateur.

La déviance n'est pas un phénomène marginal mais se trouve au cœur du mouvement et l'alimente, elle représente le principal vecteur du mouvement. Elle est une situation ordinaire dans le fonctionnement d'une entreprise²¹⁵.

Trois principes pour Alter concernent l'innovation²¹⁶ :

- Ce processus concerne autant les pratiques de gestion que la culture du milieu (ce qui s'oppose souvent au processus d'innovations ont les formes ou l'activité de formalisation).
- Le processus d'innovation n'emprunte pas la voie de la négociation qui, elle, suppose une formalisation (principes, procédures).
- Le processus ne peut pas être réduit à un conflit (moments conflictuels oui, mais pas sur l'ensemble du processus).

Selon l'idée de Merton l'innovation utilise des moyens illicites pour arriver à des fins préconisées ou valorisées par la société. C'est une adaptation qui rejette la voie prescrite considérant qu'elle ne peut aboutir à un degré d'efficacité dans un domaine donné²¹⁷. « *Le comportement innovateur (...) consiste à accepter le but prescrit par la société, mais pas les règles sociales permettant de l'atteindre* »²¹⁸.

En ce moment, l'ONF est sur ce registre. La multifonctionnalité prescrite par la société et l'Etat est largement acceptée mais la façon et les règles positionnées pour l'atteindre sont critiquées. L'Audit Diagnostic national de 2012 (20) met en évidence un contournement de règles

²¹² Ibidem, 128.

²¹³ Alter, N. (2000, 129). *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF

²¹⁴ Alter, N. (2000, 162). *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF

²¹⁵ Ibidem, p 169-170.

²¹⁶ Ibidem, p 168-169.

²¹⁷ Ibidem, p 172.

²¹⁸ Ibidem, p 172.

prescrites, les forestiers allant dans un sens qu'ils pressentent plus propice à une gestion de la forêt plus soucieuse de biodiversité et de gestion durable. Par ailleurs, des expériences de gestion voient le jour montrant par là, que ce processus d'innovation est à l'œuvre dans certains contextes particuliers. Nous y reviendrons.

L'importance de la transdisciplinarité est à souligner une fois encore pour réaliser un diagnostic cohérent et pouvoir prétendre amener des réponses plus appropriées que celles posées actuellement. Sans un minimum de connaissances sur cette complexité de l'innovation, il sera difficile d'étendre à une organisation telle que l'ONF, des démarches fines et plus maîtrisées, pour se diriger vers une réelle multifonctionnalité de la forêt. Il est important d'insister sur le minimum de souplesse dont doit faire preuve le management afin d'intégrer l'innovation. Par contre, la rigidité de la panoplie managériale néolibérale va dans un sens totalement opposé, par la structure même de ses outils.

3.2 Des forestiers gestionnaires lucides

Ce qui vient d'être dit sur la coopération et l'innovation montre qu'entre les constats et l'opérationnalisation de préconisations de gestion il existe encore un monde. Celui-ci implique plus une démarche, une stratégie, qu'un formalisme à outrance ou qu'une notion de programme. Il ne faut toutefois pas se décourager devant cette complexité. En effet, des forestiers ont mis en place de façon intuitive des types de fonctionnement particulièrement encourageants et innovants quand ils se trouvaient dans des situations de gestion délicates, montrant par là, en quelque sorte, que « *l'action est le royaume concret et parfois vital de la complexité* »²¹⁹.

3.2.1 Des forestiers à l'avant-garde ?

Bernard (2004) qui a travaillé sur des collectifs de forestiers, observe que se mettent en place dans certaines situations de gestion, des pratiques qui peuvent être assimilées à ce que prône Brédif.

Bernard démontre comment, dans certaines situations de gestion complexes, les forestiers tentent d'amener des réponses, en s'ouvrant sur les autres acteurs de l'environnement et la

²¹⁹ Morin, E. (2005, 108). *Introduction à la pensée complexe*.

société civile. Ils essayent, ainsi, de coller au plus près des préoccupations locales, qui sont de divers ordres et ont des spécificités en fonction des différents massifs forestiers.

Cet auteur s'est centré sur la compréhension de processus mis en place par des gestionnaires soucieux de gommer l'écart entre l'héritage devenu visible de leur représentation de la gestion forestière et du monde tel qu'il tourne. Ces forestiers recherchent de nouveaux modes d'interaction. Afin d'être en phase avec leurs interlocuteurs, ils ont effectué un travail stratégique et cognitif sur eux et sur leur profession²²⁰. Ce domaine nous intéresse car il souligne le dépassement souhaitable, dans certains contextes, de la gestion actuelle de l'ONF, afin de tendre vers une réelle multifonctionnalité de la forêt ou une multifonctionnalité active comme le prône Brédif. L'héritage relationnel et rationnel de l'institution forestière a été refusé par certains forestiers qui ont cherché à le dépasser « *pour mieux s'impliquer dans leur profession et dans l'espace public : c'est donc bien un groupe professionnel qui réfléchit sur lui-même auquel nous avons eu à faire* »²²¹.

Bernard (2004) a travaillé sur les nouveaux outils de gestion utilisés par les administrations centrales. Il a fait l'hypothèse que les indicateurs sont un observatoire privilégié des processus de rationalisation en œuvre au sein des situations de gestion. Il a utilisé, cette dénomination d'indicateur, dès qu'il a affaire à « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certains nombres de variables issues de l'organisation et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion (trilogie classique : prévoir, décider, contrôler)* »²²².

Il emploie indifféremment les termes : indicateur, outil, instrument ou mesure de gestion. Pour Bernard les indicateurs sont des dispositifs centraux de gestion qui sont mis en avant avec beaucoup d'insistance par le management contemporain²²³. Ils sont pris en compte comme des outils de planification et de contrôle. Cependant les indicateurs ne sont pas des instruments neutres (Lascoumes et Le Gales, 2004) ils sont le produit de négociations, compromis, de calculs qui amènent à une mesure²²⁴.

Bernard travaille sur trois populations de forestiers : Luxembourgeois, Belges et Français (Agents de terrain et encadrement direct).

²²⁰ Bernard, B. (2006). *Quand les gestionnaires se mesurent. Les indicateurs au centre de la gestion forestière.*

²²¹ Ibidem, p 206.

²²² Ibidem, p 31.

²²³ Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte.*

²²⁴ Desrosières, A. (1993). *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique.*

L'intérêt des indicateurs de gestion a été démontré en Suède pour articuler des missions du maintien de la biodiversité et de la production forestière²²⁵. Ces derniers ont un impact limité au sein des unités forestières de base car les acteurs de terrain ne s'en soucient guère. Bernard observe plutôt l'apparition d'indicateurs issus de négociations entre acteurs locaux. Les données pour cette recherche ont été récoltées jusqu'en 2002, avant la mise en place de la réforme. Il constate que plus se créent des outils issus de l'ordre du formel, plus se construisent des outils issus de coexistences subjectives. « *Des «régulations autonomes» émergent, produites par les acteurs et distinctes des «régulations de contrôle» (Reynaud, 1988) prônées par les hiérarchies* »²²⁶. A notre avis, ces comportements de débordements des cadrages institutionnels permettent à l'ONF d'avoir encore une gestion forestière cohérente en majeure partie. Si une obéissance à la lettre des procédures se mettait en place, un blocage du fonctionnement de cette organisation arriverait rapidement. Par exemple, la Démarche Qualité proposée dès 2002 avec sa centaine de page de procédures, aurait pu facilement, si elle avait été reprise à la lettre, entrer dans ce cas de figure par sa lourdeur et son caractère inapproprié. Bernard distingue donc : les indicateurs manipulés en vue de produire avec assurance des résultats escomptés et les capacités d'action induites de ces instruments de gestion. Sur six unités de base étudiées, trois mettent en application des indicateurs qui reflètent un travail d'ajustement d'un système de contraintes et de ressources aux enjeux. Dans le cas Belge la régénération de la forêt doit être assurée par une densité de gibier appropriée (c'est l'indicateur choisi par les forestiers et les chasseurs) ; dans le cas Français la multifonctionnalité est recherchée grâce à une augmentation de Grand Tétras par place de chant ; dans le cas Luxembourgeois la biodiversité est abordée par une surface de chêne minimale²²⁷. Ces démarches correspondent à des possibilités de pistes de travail qui sont soulevées et proposées dans le chapitre sur la multifonctionnalité. Bernard s'attache dans sa thèse à l'analyse d'indicateurs endogènes (tant de leur genèse que de leur usage). Il en constate l'émergence dans certaines situations de terrain. Pour lui, un indicateur émergent s'oppose en effet toujours au cadrage en place. Il y a émergence quand les acteurs intègrent les débordements dans la définition de leur situation. Ces indicateurs ne sont pas des instruments de contrôle mais des

²²⁵ Corlsson(1999). In Bernard, B. (2004).*Les forestiers à la croisée des chemins : les indicateurs émergents comme vecteurs d'une éthique de l'engagement.*

²²⁶ B. (2004, 23).*Les forestiers à la croisée des chemins : les indicateurs émergents comme vecteurs d'une éthique de l'engagement.*

²²⁷ Bernard, B. (2006, 187-188). *Quand les gestionnaires se mesurent. Les indicateurs au centre de la gestion forestière.*

supports du changement²²⁸. « *Au regard de leurs contraintes locales et à l'échelle de la profession, les forestiers ont investi les moyens de se changer et de changer les choses : les indicateurs sont issus de leur réflexion et constituent des supports du changement* »²²⁹. Ces indicateurs qu'il distingue dans les trois unités de gestion sont des repères de décision qui amènent un espace de négociation et une prise sur l'action. On peut les considérer comme une réponse aux enjeux d'écologisation et aux difficultés de l'action collective²³⁰. Pour lui, l'émergence d'un indicateur est une réponse à une situation particulière et critique qui correspond à un contexte, dans lequel, atouts et ressources ne répondent plus convenablement aux contraintes. Il stipule que c'est une situation à laquelle les forestiers ne peuvent répondre seuls, la coopération avec d'autres acteurs étant un passage obligé²³¹. Par exemple dans le collectif de forestiers Vosgiens qu'il étudie, il suit l'historique d'un indicateur - correspondant à un nombre de Grand Tétras²³² par place de chant – « *dans sa négociation, son utilisation et son impact sur l'action* »²³³. Dans ce cas précis, une coopération est menacée entre deux acteurs clés : l'ONF et le Parc Naturel Régional (PNR) qui sont opposés dans leur conception de la forêt et de la nature²³⁴. Si, dans ce cas, l'utilité de cet indicateur est démontrée pour l'action collective et la coopération, le dispositif qui a été construit autour de cet indicateur est resté impuissant par rapport à l'objectif de gestion qui était d'obtenir un certain nombre de coq par place de chant²³⁵. Malgré un registre innovateur en terme de rationalité communicative, la situation reste non satisfaisante au niveau du problème de gestion que ces forestiers étaient censés traiter. En fait, Bernard (2006,156) montre que pour le cas vosgien « *les pratiques évoluent peu, certains acteurs sont écartés du jeu et de surcroît, l'indicateur n'entraîne que peu de prise de décision et pas de programme d'action. L'indicateur tient plus du support à la coordination que d'outil de gestion* ». Cet auteur rappelle que le dispositif qu'il a étudié est issu d'un champ gestionnaire à vocation instrumentale et à visée d'efficacité. Il avance qu'en fait « *l'accord est trouvé sur un dispositif car il est peu efficace, l'indicateur est accepté car il*

²²⁸ B. (2004). *Les forestiers à la croisée des chemins : les indicateurs émergents comme vecteurs d'une éthique de l'engagement*.

²²⁹ Ibidem, p 314.

²³⁰ Ibidem (2004).

²³¹ Bernard, B. (2006). *Quand les gestionnaires se mesurent. Les indicateurs au centre de la gestion forestière*

²³² Cet oiseau est un vestige de la période glaciaire en France. Il parade et s'accouple sur une zone délimitée que l'on nomme place de chant. Les mâles des environs sont en concurrence sur cette aire géographique limitée. Ces oiseaux dépendent fortement de leur habitat très spécifique et de sa modification et sont très sensible aux dérangements.

²³³ Bernard, B. (2006, 141). La gestion locale des forêts à l'épreuve du Tétras. Un indicateur comme solution de coordination (enquête).

²³⁴ Ibidem, p 141.

²³⁵ Ibidem (2006).

ne planifie rien »²³⁶. Ce serait en quelque sorte une fausse bonne idée. Mais ce raisonnement est basé sur le cas du Tétrás vosgien. Ce cas de figure demeure une situation des plus complexe à aborder en tant que gestionnaire d'espaces forestiers public. Même si ce type d'indicateur n'est pas miraculeux, cette démarche, souvent très judicieuse, peut tomber in fine sur un problème englobant trop de facteurs pour être dépassé de façon positive, sans une détermination à tous les niveaux de la société. Les deux autres situations de gestion sont dans les résultats plus satisfaisantes. Mais d'une façon générale et par ce biais « *les acteurs entrent de manière permanente dans les zones de perturbation. Les moyens de l'action collective doivent être, par conséquent, constamment mobilisés* »²³⁷. Les frontières du système forestier deviennent alors des lieux d'ouverture et de rencontre. Les indicateurs permettent ce jeu de frontière et d'ouverture²³⁸. Ces outils sont donc à regarder de plus proche et, s'ils ne sont pas toujours, in fine, efficace, ils peuvent permettre de positionner une situation dans un modèle politique différent. Ils peuvent initialiser une dynamique.

Le concept de coopération est avancé par cet auteur et même considéré comme passage obligé. Des ressources adaptées semblent être mises en avant par les forestiers qui, entre autres, par leurs connaissances fines des contextes locaux ressentent cette nécessité. La connaissance globale et généraliste d'une partie du territoire permet d'entrer judicieusement dans la coopération. Elle est d'après nous déterminante. Ce contact détaillé avec la réalité empirique d'un territoire paraît crucial pour imaginer des solutions à des situations de gestion complexes.

Bernard identifie une forme de rationalité liée à l'émergence d'indicateurs : la «rationalité inventive» qui se veut principalement une rationalité de moyens. Cette rationalité est caractérisée par une ambivalence avec, d'un côté, préoccupation du caractère applicable d'un objectif et attention aux conséquences des actions projetées et, de l'autre, préoccupation du caractère approprié d'une action et de sa légitimité. Il avance qu'autour d'un indicateur sont conciliés responsabilité et conviction²³⁹. Il qualifie aussi cette rationalité de situationnelle. En effet, la rationalité inventive amène les acteurs à agir par l'analyse de leur environnement local,

²³⁶ Bernard, B. (2006, 157). La gestion locale des forêts à l'épreuve du Tétrás. Un indicateur comme solution de coordination (enquête).

²³⁷ Bernard, B. (2006, 187). *Quand les gestionnaires se mesurent. Les indicateurs au centre de la gestion forestière*

²³⁸ Ibidem, p 189.

²³⁹ B. (2004). *Les forestiers à la croisée des chemins : les indicateurs émergents comme vecteurs d'une éthique de l'engagement.*

humain, physique²⁴⁰. Cette rationalité inventive possède une caractéristique très importante qui est celle d'être procédurale car elle génère ses moyens dans l'action, c'est une rationalité chemin faisant. Les acteurs cherchant à structurer leurs interactions en même temps que leur raisonnement. Un indicateur apporte ainsi à la fois définition du problème et solution de celui-ci. En d'autres termes, les indicateurs produits par ces trois gestionnaires relient les problèmes aux solutions et induisent une clarification des chemins gestionnaires pertinents à emprunter²⁴¹. À partir de là, rationalité par rapport à un but et rationalité par rapport à une valeur entrent en dialogue.

Les indicateurs émergents ont aussi comme caractéristique de favoriser la transparence des résultats et de réduire les zones ombragées. Ils offrent une plus grande clarté sur les objectifs à atteindre et sur les voies à privilégier. Ils sont vecteurs d'une éthique de l'engagement. En d'autres mots, un indicateur ne clôt pas les conflits mais il fait entrer les acteurs dans un modèle politique différent²⁴².

Pour lui, les forestiers des trois situations de gestion peuvent être assimilés à des gestionnaires sceptiques qu'il caractérise comme

*« celui qui a «suspendu son jugement», fait fi des vérités ambiantes pour se forger un système d'idée et un répertoire de stratégies déliées de la prégnance des cadrages. Il y a ainsi volonté de rupture chez le sceptique, intention de réévaluer son action. Toutefois, s'il est critique il n'en est pas moins réactif sinon proactif »*²⁴³.

Ce gestionnaire a retrouvé la conscience de l'imprévisibilité, de l'instabilité et de l'erreur. Ainsi, ces forestiers prouvent qu'ils sont capables de rénover leur cadrage afin d'interpréter, d'organiser et de gérer les situations inachevées qu'ils veulent voir évoluer²⁴⁴.

Il est intéressant de noter que, en face de la multiplication des outils issus de l'ordre du formel, se construisent des outils issus de coexistences subjectives. Les analyses effectuées par Bernard démontrent l'apparition «d'outils d'engagement». Lors des processus de mise en œuvre de ces indicateurs, ces derniers présentent une interface entre les différents acteurs et provoquent de la sorte la construction d'un espace de négociation et de transparence.

²⁴⁰ Ibidem.

²⁴¹ Ibidem.

²⁴² Ibidem.

²⁴³ B. (2004, 274). *Les forestiers à la croisée des chemins : les indicateurs émergents comme vecteurs d'une éthique de l'engagement*. Thèse de Doctorat de l'Université de Liège, Faculté d'Economie, de gestion et de Sciences Sociales, département des Sciences Sociales, 363p.

²⁴⁴ B. (2004). *Les forestiers à la croisée des chemins : les indicateurs émergents comme vecteurs d'une éthique de l'engagement*.

« L'émergence d'un indicateur constitue un point d'horizon à atteindre par les gestionnaires et susceptible d'évaluation par les titulaires. Cette émergence signifie également le partage d'une direction commune vers un résultat ainsi que l'adoption des pratiques et des idées nécessaires à son aboutissement »²⁴⁵.

Ces types d'indicateurs restent des objets à la fois adaptables et suffisamment robustes. Leurs qualités de base favorisent un espace favorable au débat collectif sur les questions de gestion. De la sorte, le processus de rationalisation caractéristique à la mise en place d'un indicateur n'est pas totalement figé par son instrumentalisation. C'est même une inversion à la relation classique entre indicateur et prescription qui est recherchée. *« Sous cet angle, un indicateur n'est pas qu'une mécanique d'exécution échappant aux acteurs mais peut être au contraire appréhendé comme un ingrédient à la construction de nouveaux espaces publics »²⁴⁶.* Ici entre en scène le principe de récursion organisationnelle de Morin (2005, 99-100) qui est *« une idée en rupture avec l'idée linéaire de cause / effet, de produit / producteur, de structure / superstructure, puisque tout ce qui est produit revient sur ce qui le produit dans un cycle lui-même auto-constitutif, auto-organisateur, auto-producteur ».*

3.2.2 La démarche de gestionnaire sceptique

Ces forestiers utilisent le processus de rationalisation, mis en avant dans toutes les situations de gestion à l'heure actuelle. Ils réussissent à y coupler des rationalités jusque là considérées comme antinomiques : rationalité par rapport à un but et rationalité par rapport à une valeur. Ils utilisent, alors, le principe ambiant de gestion des organisations (la rationalisation) pour faire accepter à l'institution ce nouveau fonctionnement, sur un registre, qui met le raisonnement en relation avec le réel partagé par l'ensemble des acteurs. La connaissance empirique est reliée à la démarche, l'incertitude est repositionnée.

Il importe, ici, de préciser le terme de rationalité, en prenant encore une fois appui sur Morin. Ce dernier, stipule, qu'il faut être prudent avec cette notion. Il avance même, que la pathologie de la raison est la rationalisation, qui délimite le réel dans une cohérence partielle et partielle, cohérente seulement d'un point de vue donné. Un des problèmes étant qu'une partie du réel est

²⁴⁵ Bernard, B. (2006, 207). *Quand les gestionnaires se mesurent. Les indicateurs au centre de la gestion forestière*. L'Harmattan, Sociologie de la gestion, 229 p.

²⁴⁶ Ibidem, p 209.

irrationnalisable et que la rationalité doit justement dialoguer avec cet irrationnalisable. Ne pas prendre cet aspect des choses en compte contribue à s'installer sur des fausses routes et dans la préhistoire de l'esprit²⁴⁷.

« La rationalisation, ce mot est employé très justement en pathologie par Freud et par beaucoup de psychiatres. La rationalisation consiste à vouloir enfermer la réalité dans un système cohérent. Et tout ce qui, dans la réalité, contredit ce système cohérent est écarté, oublié, mis de côté, vu comme illusion ou apparence. Ici, nous rendons compte que rationalité et rationalisation ont exactement la même source, mais qu'en se développant elles deviennent ennemies l'une de l'autre. Il est très difficile de savoir à quel moment nous passons de la rationalité à la rationalisation ; il n'y a pas de frontières ; il n'y a pas de signal d'alarme »²⁴⁸.

Cet auteur avance que la raison peut s'autodétruire par des processus internes, sa voie n'est pas tracée, elle n'est pas donnée. Pour lui ces processus pathogènes amènent vers la rationalisation qui relève du délire logique, « du délire de cohérence qui cesse d'être contrôlé par la réalité empirique »²⁴⁹. Morin repositionne la réalité empirique et préconise de toujours l'avoir en point de mire pour éviter le piège de la rationalisation.

Ce développement sur la rationalisation dénonce une partie du registre des nouveaux outils de gestion arrivés à l'ONF en 2002. Ce passage est très important, il démonte totalement l'argument numéro un, du moins celui affiché par cette idéologie néolibérale qui se pare en permanence de la rationalisation. Morin emploie le terme de pathologie, ce qui reprend bien les constatations effectuées sur les paragraphes précédents.

Pour Bernard, ces forestiers «gestionnaires sceptiques» ont retrouvé la conscience de l'imprévisibilité, de l'instabilité, de l'erreur. Ils ont su recontextualiser leur action en se démarquant des modèles de gestion qui devenaient insignifiants et inappropriés. En terme de psychologie sociale ces forestiers montrent qu'ils sont des sujets actifs et non seulement réactifs. Ils impriment à l'institution un nouveau fonctionnement. D'une situation dégradée et aliénante pour eux, ils mettent en place un fonctionnement qui redonne du sens à leur action.

Certains de ces professionnels se mettent en déséquilibres pour tenter de trouver des solutions. Ils n'hésitent pas à sortir des cadres habituels de fonctionnement. C'est ce que relève Capital Santé (2012, 13) en avançant que « des collaborateurs ONF (qui) mettent en place des stratégies de compensation pour arriver à faire fonctionner l'organisation, en ayant renoncé à

²⁴⁷ Morin, E. (2005, 23-24). *Introduction à la pensée complexe*.

²⁴⁸ Morin, E. (2005, 94-95). *Introduction à la pensée complexe*. Editions du Seuil, 158 p.

²⁴⁹ Ibidem, p 155.

faire remonter les problèmes ». Ils précisent que « *cette posture a pour conséquence des stratégies de contournement, de résistance voire d'opposition marquée (notamment chez les Agents Patrimoniaux) aux directives ou aux consignes* ».

Notre Master 2 (Tellechea, 2006) avait abordé les changements organisationnels de l'ONF avec un regard psychosocial, sous l'angle de l'évolution des identités professionnelles dans le milieu de la sylviculture publique. Beaucoup de domaines étaient remis en cause et beaucoup de difficultés étaient en train de se cristalliser. Déjà apparaissait une partie des stratégies mises en œuvre par les différents acteurs pour répondre à ces évolutions. Le modèle théorique de l'Interstructuration du Sujet et des Institutions a permis alors de montrer que les forestiers ne faisaient pas que subir mais essayaient d'être acteur. Cette position théorique

« considère que la socialisation passe par des conduites de personnalisation qui traduisent une intériorité active du sujet. Ces conduites procèdent d'une signification construite par le sujet à propos de ses capacités, non à s'adapter aux circonstances qui lui sont imposées, mais à chercher les moyens sinon les motifs et les raisons de les restructurer, à devenir «opérateurs de réorientation et de transformation du cours des évènements» »²⁵⁰.

Les sujets répondent de la sorte aux processus d'aliénation inhérents aux contradictions des institutions et multipliés par la réforme ONF de 2002 (PPO). De la sorte, de nouveaux fonctionnements institutionnalisés se profilent, issus de ces conduites actives mettant à jour l'interstructuration du sujet et des institutions²⁵¹. Une dynamique est présente, chez les individus, ou du moins chez certains, qui ne se laisse pas totalement guider par les orientations plus institutionnelles.

Ces forestiers se remarquent aussi dans le département des Pyrénées Atlantiques. Ils se démarquent d'une position aliénante pour eux qui consiste à suivre la démarche productiviste, correspondant, entre autres, à la considération fonctionnaliste de la forêt par l'ONF²⁵². Ils recollent ainsi aux prérogatives législatives comprenant une double attribution de production de bois et de maintien de la biodiversité. C'est sur d'autres milieux professionnels ou d'autres milieux de vie qu'ils s'ouvrent et vont chercher des appuis ou des moyens de pression et en même temps de la reconnaissance.

²⁵⁰ Baubion-Broye, A. (1998, 30-31). *Evènements de vie, transitions et construction de la personne*. Sainte-Agne : Eres.

²⁵¹ Tellechea, R. (2006). *Analyser et accompagner l'évolution des identités professionnelles dans le domaine de la sylviculture publique. Une approche Psychosociale*.

²⁵² Boutefeu, B. (2003). *Perceptions et représentations du métier de forestier. Enquête au sein de l'Office National des Forêts à Rambouillet*.

Il est intéressant de noter que des démarches similaires existent sans avoir eu de contacts au préalable.

Des précisions sur la définition de notre gestionnaire sceptique sont de mise : c'est un professionnel qui se pose des questions sur son cadre normatif. Il est capable de suspendre ses jugements sur la pertinence des actions à mettre en œuvre. Bernard²⁵³ le définit comme « *celui qui accepte le risque inhérent à l'incertitude, celui de situations inachevées aux évolutions imprévisibles ; un gestionnaire qui reconnaît la légitimité de plusieurs cosmos de vérités mais dont la recherche d'autonomie est également un mobile* ». Cette démarche prend en compte la dimension complexe de la gestion de la forêt.

Les instruments inventés par ces gestionnaires permettent évaluation et intercompréhension. Il y a expression d'autres rationalités et communication entre titulaires tout le long de l'action. Les forestiers de trois situations de gestion (sur six) dans ces observations, revisitent ou refusent les autorités traditionnelles, charismatiques et relationnelles légales²⁵⁴. Ceux-ci agissent avec conviction dans l'argumentation des normes qu'ils édictent et sens de la responsabilité quant à l'élaboration et la mise en place d'indicateurs et, d'autre part, utilisent une forme de rationalité articulant une mesure formelle et les raisons matérielles des titulaires.

« L'enjeu pour ces professionnels est bien de combiner responsabilité et conviction. C'est pourquoi il faut changer de boussole, retrouver le sens et trouver des outils de l'action collective permettant une convergence entre raison instrumentale et conscience des logiques axiologiques »²⁵⁵.

Cet équilibre a toujours été difficile à approcher et l'humanité est en permanence menacée par un basculement trop fort d'un côté ou de l'autre.

3.2.3 Enjeux techniques, enjeux éthiques : quel équilibre ?

²⁵³ B. (2004, 10). *Les forestiers à la croisée des chemins : les indicateurs émergents comme vecteurs d'une éthique de l'engagement*

²⁵⁴ Bernard, B. (2004, 10). *Les forestiers à la croisée des chemins : les indicateurs émergents comme vecteurs d'une éthique de l'engagement*.

²⁵⁵ Bernard, B. (2004, 11). *Les forestiers à la croisée des chemins : les indicateurs émergents comme vecteurs d'une éthique de l'engagement*. Thèse de Doctorat de l'Université de Liège. Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences Sociales, département de Sciences Sociales, 363 p.

Touraine (1992, 353) est sur ce registre quand il avance que le sujet comme liberté est inséparable de « *la rationalisation qui le protège contre une socialisation étouffante d'une part et, de l'enracinement culturel, d'autre part, grâce auquel il ne pourra être réduit à n'être qu'un consommateur manipulé ou un producteur performant* ». Cette idée se retrouve aussi d'une certaine manière chez Gorz (1997, 223) : « *Les deux faces complémentaires du sujet doivent toujours être présentes si le sujet doit pouvoir résister aux deux modes de destruction qui le menacent : la destruction d'ordre technique et la destruction d'ordre religieux* ».

L'actualité de l'établissement O.N.F. est aussi clairement sur ce registre.

D'un côté un penchant fonctionnaliste (avéré depuis longtemps) dans la gestion des forêts publiques (Buttoud, 1983) et une accélération par la mise en place du P.P.O. de tout un cortège de techniques de gestion faisant la part belle à une rationalisation instrumentale de plus en plus poussée. De l'autre, l'aspect mystique, religieux très fortement lié à la forêt et présent dans la dimension axiologique des sujets qu'ils soient forestiers ou acteurs extérieurs à l'établissement. En effet, l'anthropologie culturelle définit la forêt comme un sanctuaire naturel, premier lieu de culte et préfiguration des temples²⁵⁶ ; la mythologie la définit comme lieu de l'initiation par excellence²⁵⁷ ; les bois sacrés furent aussi les plus anciens sanctuaires²⁵⁸. Le socle lié à l'imaginaire présenté en début de mémoire est toujours sous jacent ou présent quand la forêt est abordée.

La notion de «trajet anthropologique» de Durand éclaire la relation d'un individu à un symbole fort comme l'est celui de la forêt. Il définit ce concept comme « *l'incessant échange qui existe au niveau de l'imaginaire entre les pulsions subjectives et assimilatrices et les intimations objectives émanant du milieu cosmique et social* »²⁵⁹. Durand postule une genèse réciproque qui oscille du geste pulsionnel à l'environnement matériel et social. Il insiste sur le fait que le sujet et l'objet, l'homme et le monde, les sciences humaines et les sciences exactes, sont mises en relation par l'imagination symbolique. « *Tout le mode «humain» de fonctionnement repose sur l'équilibre des opposés, nommément du régime diurne de la séparation et de l'ascension et du régime nocturne de l'intimité mystique* ». Le troisième régime est, pour Durand, une mise en relation des deux autres. C'est lui qui soutient la logique contradictoire. Ce caractère contradictoire de l'imaginaire doit être respecté pour qu'il y ait santé psychologique et

²⁵⁶ Albert, C. (1991). Les représentations symboliques de la forêt et l'imaginaire humain.

²⁵⁷ Ibidem.

²⁵⁸ Brosse, J. (1989, 182). *Mythologie des arbres*.

²⁵⁹ Durand, G. In Thomas, J. (1998, 141). *Introduction aux méthodologies de l'imaginaire*.

sociale. « *Quand il y a une trop grande valorisation d'un régime au détriment de l'autre, la névrose se produit, soit personnelle, soit sociale* »²⁶⁰.

Le délire de cohérence absolu contenu dans les nouveaux outils de gestion, la rationalité instrumentale portée à son pinacle et cette pensée analytique positionnée quasi exclusivement dans la formation de beaucoup de cadres et de responsables, semblent valoriser uniquement le régime diurne de la séparation et de l'ascension. Les constats alarmants effectués par les cabinets de professionnels du travail abordés au chapitre deux montrent que la névrose sociale et individuelle est largement installée.

La recherche d'un équilibre par cette mise en cohérence ou convergence entre la raison instrumentale et la conscience des logiques axiologiques met en avant l'importance de ne pas laisser en chemin une partie du monde de la forêt. Le gestionnaire sceptique se positionne aussi sur ce registre quand il tente de trouver des solutions aux situations de gestion complexes qu'il rencontre.

Une mise en acte trop poussée de la raison instrumentale crée un malaise supplémentaire chez les forestiers²⁶¹ (Tellechea, 2006). En effet, la représentation par le forestier de la forêt amène, selon nous, une tension particulière, par l'écart entre celle-ci et les nouveaux modes de gestion qui, concrètement, sont déclinés en actes modelant ou risquant de modeler l'aspect de la forêt. Dans le mémoire de maîtrise²⁶² les Entretiens Non Directifs de Recherche auprès de forestiers de l'ONF ont fait ressortir une représentation de la sylve reprenant, partiellement ou totalement, et souvent de façon équilibrée, les deux faces du symbole de la forêt. Cette représentation était la source d'une délibération interne permanente et très conflictuelle avec certaines orientations de gestion. Ces dernières, menaçant pour ces forestiers certains espaces considérés comme préservés, «sauvages» ou «particuliers».

Cette tension semble être le fruit d'une représentation de la forêt en partie inconsciente et l'action gestionnaire implicitement et parfois explicitement demandée par l'institution. Ce qui suppose, souvent, la prise en considération d'une seule facette du symbole en l'occurrence le côté «nourricier» de la forêt ou pour être plus précis, le côté «usine à bois», lieu de récolte du bois. Le côté «magique», «lieu de possibilité», «matrice de vie», «vie sauvage non

²⁶⁰ Ibidem, p 148.

²⁶¹ Tellechea, R. (2006). *Analyser et accompagner l'évolution des identités professionnelles dans le domaine de la sylviculture publique. Une approche Psychosociale.*

²⁶² Tellechea, R. (2004). *Représentation de la forêt et inconscient collectif.*

maîtrisée»²⁶³, étant laissé de côté, ou pire, menacé dans les faits par une rationalisation à outrance de ces espaces, conséquence d'une volonté de production exacerbée.

C'est pour cela qu'il est important dans les actes de gestion de prendre en compte les valeurs des forestiers, d'en discuter, et de les mettre en cohérence avec le massif forestier concerné. Prendre le temps de bien contextualiser une telle situation, de la mettre en perspective avec une réelle multifonctionnalité de la forêt peut tout simplement constituer la base d'une méthode restant à modéliser mais pouvant amener une réorientation de la façon de gérer les espaces forestiers publics. Il ne s'agit pas de partir de rien. L'actuelle gestion des forêts publiques, héritière de siècles de gestion forestière recèle en elle énormément de connaissances empiriques, techniques et théoriques qui ont souvent fait leurs preuves. Il est question de s'adapter à une société qui évolue et à des questionnements parfois différents de ceux qui ont été posés dans le passé. Il est question aussi d'éviter le piège des actuels outils de gestion qui ne répondrons pas aux attentes de la société. Il est question aussi de prendre en compte le fait que « *l'écart entre nos capacité de prévision et notre pouvoir de faire s'est creusé au point que notre responsabilité s'engage dans des domaines jusque là ignorés par la morale classique* »²⁶⁴.

La préservation des zones encore un peu « sauvages » est déjà un souci pour Manwood en 1592 qui montre que le souverain a un devoir sur ce registre. Ce dernier, resurgit à notre époque devant la rationalisation galopante imprimée aux espaces forestiers. Pour garder un équilibre en réintégrant ce volet, il faut absolument se détacher des nouveaux outils de gestion ou du moins prendre du recul. Morin (2005, 97) est éclairant à ce sujet : « *Nous avons donc besoin d'une rationalité autocritique, d'une rationalité exerçant un commerce incessant avec le monde empirique, seul correctif au délire logique* ». Ce monde empirique est à portée de main de l'ONF grâce à ses forestiers généralistes qui ont une connaissance peu commune de leurs territoires. Il faut absolument que l'institution s'appuie sur cette force pour avancer vers une gestion plus multifonctionnelle de la forêt. Il faut qu'elle garde un maillage territorial correct afin de pouvoir positionner une politique forestière digne de ce nom et pour corriger le « délire logique » et innover dans le sens de la multifonctionnalité active prônée par Brédif.

3.3 Des propositions de gestion

²⁶³ Albert, C. (1991). Les représentations symboliques de la forêt et l'imaginaire humain.

²⁶⁴ Duperrein, B. (... , 2) *Pédagogie et écologie humaine*.

Comment faire en sorte que la connaissance de la réalité forestière, de son milieu socioéconomique, historique, détenue actuellement par la plupart des forestiers publics soit reconnue, utilisée à la hauteur qu'elle mérite et surtout confortée et augmentée.

Cette connaissance comme le montre le gestionnaire sceptique de Bernard ouvre des possibilités d'adaptation importantes en terme de gestion.

Le rapport national de Capital Santé (2012, 15) montre que les personnels forestiers sont largement passionnés par leur métier. D'autres facteurs positifs apparaissent dans cet Audit Diagnostic socio-organisationnel. Mais cet état de fait ne suffit pas « *à compenser les malaises et dysfonctionnements observés* »²⁶⁵. Projet et Perspective relève aussi ce côté vocationnel chez la plupart des Agents Patrimoniaux²⁶⁶.

Cet atout assez exceptionnel est à utiliser, du moins à sauvegarder et non à mettre en péril comme semblent le faire les nouveaux outils de management. Il est primordial de prendre appui sur les forestiers publics actuels. Ces derniers sont, à notre avis, les mieux placés pour intégrer les démarches prenant la direction d'une gestion multifonctionnelle active des forêts dont ils ont la charge et certains ont déjà expérimenté de nouvelles voies gestionnaires.

La pensée complexe qui, à la base, se propose de concevoir l'organisation d'une manière très large, va servir encore une fois de support théorique.

3.3.1 Du Triage à l'Unité Territoriale pour revenir au Triage ?

Le but de cette dernière partie n'est pas de faire des propositions exhaustives pour l'ensemble des services de l'ONF qui sont extrêmement diversifiés et nombreux. L'Unité Territoriale servira de point d'appui pour expliquer le type de démarche qu'il faudrait, à notre sens, essayer d'impulser. Elle est constituée de 8 à 10 triages faisant chacun de 1500 à 2000 ha voire plus. Chacun d'eux est géré par un Agent Patrimonial (anciennement Agents Techniques et plus anciennement Gardes Forestiers, terme le plus explicatif de la fonction et en même temps le plus connu). Ce collectif est sous la responsabilité d'un chef d'UT qui a un rôle de manager dans la nouvelle organisation mais qui est, dans les faits, plus un technicien. Il y a à l'heure actuelle en France métropolitaine environ 340 UT.

Cette UT est devenue en 2002 l'élément territorial de base de l'ONF. Une volonté non clairement formulée par la Direction Générale de spécialiser les Agents Patrimoniaux étant

²⁶⁵ Capital Santé (2012, 15). *Synthèse de l'Audit-Diagnostic socio-organisationnel réalisé de janvier à Avril 2012.*

²⁶⁶ Projet & Perspectives (2012, 5). *ONF, Direction Territoriale Sud-Ouest. Diagnostic socio-organisationnel.*

sous jacente à cet état de fait. La volonté de supprimer des postes devenant, aussi, par cette nouvelle organisation, moins visible que lorsque le triage était l'unité de base de la foresterie publique. Ce dernier n'est plus reconnu administrativement et a perdu cette caractéristique. Mais dans les faits et en 2012, l'organisation du travail reste majoritairement basé sur cette entité. Le triage était un des points forts de l'ONF par le maillage territorial qu'il entraînait et par la responsabilisation de l'Agent Patrimonial qui découlait des attributions réglementaires. Cet Agent est pour la grande majorité des cas un forestier généraliste qui prend en charge toutes les facettes de la gestion forestière et une majorité d'interfaces avec les acteurs extérieurs et les propriétaires. Il a donc une vision relativement exhaustive de ce milieu forestier qu'il faut regarder autant comme une totalité que comme une succession de missions. Notre démarche prend en compte l'importance avancée par Morin (2005, 97) de s'appuyer sur une rationalité autocritique qui exerce un commerce incessant avec le monde empirique. Ce dernier, reste le seul correctif au délire logique qui, en ce moment, fait rage dans les institutions publiques. C'est pourquoi, entre autres, cette notion de triage nous semble incontournable et particulièrement adaptée à une gestion multifonctionnelle de la forêt. C'est ce que relève en partie le cabinet P&P quand il énonce que

«le triage est un objet de travail systémique qui implique une vision globale, généraliste, exhaustive et la prise en compte de contraintes multilogiques. Il en découle une grande variété de tâches et une impérieuse nécessité d'adaptation de l'action aux réalités locales »²⁶⁷.

Le métier d'AP s'appuie sur cet objet de travail. Ce travail est extrêmement varié et est constitué, entre autres, par une pratique ou du moins souvent une conscience de la multifonctionnalité de la forêt. Ce métier est vécu, en premier lieu, comme étant au service du patrimoine public et de son renouvellement²⁶⁸.

Brédif souligne que cette multifonctionnalité est loin d'être toujours déclinée dans les faits par l'ONF. Le temps et la place manquent dans cette dernière partie pour faire une description complète de ce métier d'AP. Il faut néanmoins rappeler qu'en fonction des contextes et des personnalités il peut prendre des tournures particulièrement diversifiées. En effet, notre travail de Master 2 (2006) avait relevé déjà à cette époque, tout un panel de positions, allant de l'investissement fort à certaines postures de retrait pour se protéger de la Nouvelle Gestion Publique et d'autres de retraits intéressés pour vaquer à d'autres activités, même personnelles.

²⁶⁷ Projet & Perspectives (2012, 4). ONF, Direction Territoriale Sud-Ouest. Diagnostic socio-organisationnel

²⁶⁸ Ibidem, p 4.

Ce mémoire relevait, en fait, une pluralité de réponses au changement par les personnels ONF et des difficultés qui n'ont fait qu'empirer. Pour essayer de se sortir d'une telle situation, il semble important de proposer des démarches pour ces collectifs nommés UT. Certaines sont en partie déjà mises en avant de façon plus ou moins consciente et de façon plus ou moins approfondie sur quelques sites. En effet, tous les forestiers ne subissent pas systématiquement la nouvelle organisation du travail et ses réformes, certains personnels essaient de trouver des solutions aux problématiques qu'ils rencontrent. Il serait opportun, d'après nous, d'acquérir de la méthodologie en empruntant aux démarches qui paraissent porteuses d'avenir et en innovant sur le registre organisationnel.

3.3.2 Un projet de gestion pour une Unité Territoriale

Il s'agit d'essayer de remettre de la cohérence dans le fonctionnement de ces entités forestières, de recoller aux prérogatives, qu'elles soient d'ordre juridique comme le code forestier et celui de l'environnement ou de l'ordre d'une Charte de la forêt communale (2003) ou des diverses directives nationales. Il est question aussi de prendre en compte le contexte toujours particulier du territoire géré. Bien sur, il ne s'agit pas de partir de rien. Le service forestier arrive de très loin et a montré ses capacités. Il détient un savoir faire assez exceptionnel qu'il faudra avant tout sauvegarder même si ce dernier doit savoir s'adapter aux demandes et aux besoins du XXI ème siècle, ce qu'il a déjà largement fait dans beaucoup de domaines. Des changements ont eu lieu évidemment en permanence. Toutefois, c'est l'UT qui pour l'instant est l'objet de la proposition d'évolution dans le cadre des prérogatives et des moyens de fonctionnement actuels. C'est en quelque sorte un début de réponse aux différents Audits et Diagnostics socio organisationnel qui ont avancé en 2012 des situations «préoccupantes » tant sur la santé des personnels qu'au niveau organisationnel ou au niveau social²⁶⁹. Ceci, malgré une passion forte du métier de la plupart des personnels²⁷⁰. Pour ce faire il est proposé de partir sur un cycle de réunion d'UT avec au moins la présence du chef d'Agence et au départ celle d'un professionnel du travail (Psychologue du Travail ou Ergonome). Plusieurs domaines doivent être abordés :

1 – Les caractéristiques de l'UT :

-contexte géographique

²⁶⁹ Capital Santé (2012, 4). *Synthèse de l'Audit-Diagnostic socio-organisationnel réalisé de janvier à Avril 2012.*

²⁷⁰ Ibidem, p 14.

-particularités socioéconomiques

-particularités sylvicoles et biodiversité

Ici, est présent, un premier bloc de réflexion dont il faudra tenir compte car il est totalement lié. Ses particularités et caractéristiques ne peuvent pas passer à côté d'une réflexion complexe au sens où Morin l'entend, c'est-à-dire entraînant des relations complémentaires, concurrentes et antinomiques.

-caractéristiques, aspirations des divers forestiers

2 –Une discussion ou mise en débat doit alors se mettre en place en ce qui concerne l'articulation de la protection de la biodiversité et de la production de bois (sans oublier la fonction sociale de la forêt)

-des clarifications ou du moins des approches sur une multifonctionnalité de la forêt vont alors être avancées par les uns et les autres.

-des relations doivent être réalisées avec les caractéristiques de l'UT.

-une clarification des termes utilisés doit à chaque fois avoir lieu. L'abord d'une série de concepts assez larges pouvant parfois avoir un caractère ambivalent : qu'est ce que l'on entend par multifonctionnalité ? Comment est ce que l'on peut envisager l'articulation des diverses missions ? Comment aborde t'on leur antinomie et concurrence ? Ici commencent de véritables débats de métiers, sur la qualité du travail. Au moment où beaucoup de managers à l'ONF parlent de « surqualité » une référence s'impose, c'est celle d'Yves Clot qui est titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM et directeur du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement : « *D'autres pays sont en difficultés profondes sur ces questions du travail (bien fait, de qualité) parce qu'ils ne sont pas « au bon endroit ». La France a un temps d'avance. La défense du travail de qualité est vraiment l'avant-garde* »²⁷¹.

L'utopie cartésienne doit être dépassée. Pour résoudre un problème complexe elle prône de le sécanter au maximum et faire des parties intelligibles. Elle est face à l'objet forêt totalement inadaptée. C'est un objet complexe, à la croisée de divers mondes et de divers enjeux. L'écosystème composant la forêt est, de plus, largement inconnu dans ses composantes et dans ses interactions entre organismes vivants. Entrer définitivement dans le domaine de la complexité mis en avant par Morin pour aborder ce contexte forestier paraît incontournable. Il faut se doter de méthodologies adaptées pour se hisser à la hauteur d'une gestion forestière de bon niveau. L'ONF doit profiter des échanges réalisés avec les professionnels du monde du

²⁷¹ Clot, Y. (2010, 45). Le travail à cœur. *Idées, Entretien*, nvo 16 juillet 2010. Entretien réalisé par Dominique Martinez.

travail (Capital Santé et P & P) dans les Diagnostics socio organisationnels pour progresser dans sa façon d’appréhender la forêt, ses personnels et les divers partenaires.

3 – La phase qui suit doit impérativement proposer le tableau réalisé par P&P (2012, 6) comprenant les quatre niveaux de prescriptions se concentrant sur les Agents Patrimoniaux.

Le tableau ci dessous (Figure 1) montre de façon éloquente les diverses sources de prescription et la complexité qui en résulte. Complexité s’entend ici au sens où Morin l’utilise c’est-à-dire lors de relations à la fois complémentaires, concurrentes et antagonistes. Etat qui selon lui ne peut être dépassé.

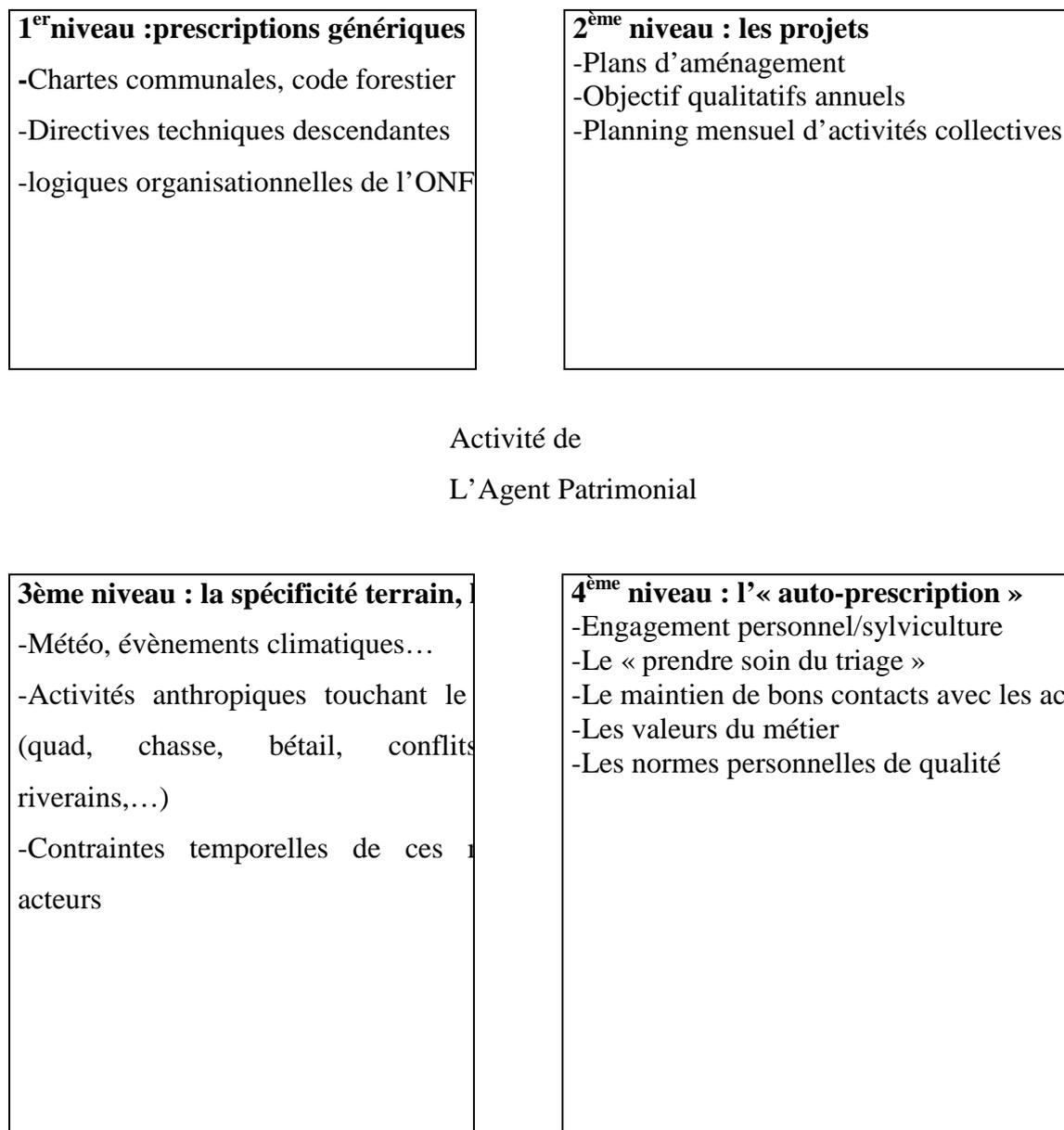


Figure 1 P&P (2012, 4)

Ce tableau amène une clarification sur les spécificités de terrain et l'aléa et aussi sur le niveau auto prescription qui peut être la source de conflits multiples.

Sur le 2^{ème} niveau il faudra travailler particulièrement les actions collectives et leur planning. Celles-ci sont particulièrement structurantes dans ce domaine de travail (P&P, 2012, 13). Est citée aussi l'importance d'une connexion à une dynamique collective réelle, organisée. Cette notion de collectif est un écueil récurrent dans les grandes organisations. Celles-ci confondent souvent collection d'individus avec les collectifs. Si l'idée, dans les entreprises, que l'efficacité pour beaucoup de tâches, ça se fait à plusieurs, le même écueil cartésien détourne toujours l'attention en considérant le groupe comme une collection d'individus. Morin sur ce point est très clair quand il stipule que la somme des parties est à la fois plus et à la fois moins que l'ensemble des qualités de ces dernières additionnées les unes aux autres. Un collectif est aussi quelque part une histoire commune. Parfois des personnes travaillant seules sont en réalité très collectives et dans d'autres situations elles travaillent à plusieurs, en équipe mais sans collectif²⁷².

C'est avec des allers et retours sur les caractéristiques de l'UT, la réalité socioéconomique, les particularités des personnels que doit se faire ce travail.

-Un rappel du 1^{er} niveau doit être actualisé à tous les moments de la discussion. Celui-ci comprend en effet les prescriptions génériques avec, entre autres, le code forestier, la Charte de la forêt communale, etc...

-Une clarification doit, d'après nous, inévitablement tomber sur l'antinomie des outils néolibéraux et une réelle multifonctionnalité de la forêt. Cet aspect semble essentiel dans la conjoncture actuelle. Il faudra profiter de cette réflexion pour bien montrer les limites de cette batterie d'outils arrivés en 2002. Le retrait ou le renoncement provoqué par ces lignes managériales doit être combattu. Clot, (2007, 26) avance que c'est le cheval de Troie d'une souffrance importante.

-Un point doit être réalisé sur les effectifs (beaucoup de postes vacants ou supprimés dans les UT : en tout 563 fonctionnaires supprimés d'ici 2016 (Contrat Etat ONF FNCOFOR, 2012/2016, 55) et sur la surcharge de travail.

²⁷² Clot, Y. (2007, 24). L'approche de la psychologie du travail. In *Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail*. ANACT.

-des assurances doivent être posées sur l'avenir du triage qui reste la pierre angulaire de la foresterie publique Française. Une réinstallation ou une reconnaissance plus affirmée de cet échelon ou du moins de cet « outil de travail systémique » permettrait de créer une nouvelle relation entre les personnels et la Direction Générale. Elle éloignerait pour un moment le spectre de la privatisation et de la globalisation néolibérale relevée par de plus en plus d'auteurs : « *privatisation des services publics et des entreprises d'Etat, recul des activités publiques au profit des activités privées, primauté des investissements spéculatifs internationaux, déréglementation généralisée* »²⁷³.

-A ce niveau seulement sortir la « bible néolibérale » qui est formalisée dans le contrat d'action entre l'Agence et l'UT. Est précisée sur ce document toute une panoplie d'objectifs chiffrés qu'il faudra manipuler avec grandes précautions et avec du recul.

-Les diverses relations avec les acteurs extérieurs devront être abordées avec les précisions classiques suivantes : qui, comment, à quel niveau et moment, pourquoi, sous quelles formes et quels retours. Cette opération est consommatrice de temps et il faudra en tenir compte.

Profiter de ces Audits Diagnostics socio organisationnels réalisés pour effectuer un état des lieux le plus précis possible semblerait judicieux. Ce travail n'a pas été réalisé ici de manière exhaustive. Il s'agirait de relever les points communs des deux études. Il faudrait aussi croiser ces éléments avec une enquête sur un suicide d'un Agent Patrimonial (été 2011) en Gironde effectuée par un autre cabinet de spécialistes du monde du travail (Ergotec). Ce travail a été restitué en DT Sud-ouest le 04 juillet 2012 et montre beaucoup de défaillances.

Cette succession de propositions est uniquement avancée à titre d'exemples pour montrer la nature des démarches et des innovations à mettre en place pour tenter de redresser le management de l'ONF et de le synchroniser aux besoins de la société sur le court, le moyen et le long terme. Les missions des forestiers doivent être clarifiées sur des notions comme l'intérêt général, de façon à ce que ces derniers réinvestissent leurs métiers et leurs passions et qu'ils puissent se reconnaître dans leurs professions. Qu'ils se sentent des héritiers cohérents de cette tradition de la foresterie publique multiséculaire. Qu'ils puissent convenir qu'ils vont laisser aux générations futures des milieux forestiers dans un état au moins aussi bon qu'ils ne les ont trouvé au début de leur carrière.

²⁷³ Morin, E. (2011, 24-25). *La voie. Pour l'avenir de l'humanité*. Fayard.

A cette fin, il est plus que souhaitable de familiariser les forestiers et les décideurs à la pensée complexe d'Edgar Morin qui reste d'un pragmatisme assez étonnant pour réfléchir sur l'organisationnel. Cette dernière comprend l'essence des constatations et remontrances de la plupart des chercheurs du monde du travail et des organisations. Elle repositionne l'empirique et le réel dans la réflexion, elle pose la lucidité en face d'une accumulation de connaissances qui entraîne plus de cécité et d'aveuglement que d'avancées pour l'humanité et la planète²⁷⁴.

Conclusion :

Ce mémoire de Certificat International d'Ecologie Humaine arrive à son terme. Ce cadre a permis, en alliant exigences universitaires, liberté individuelle et dimension pratique, d'explorer le type de relations pouvant exister entre une réelle multifonctionnalité de la forêt et les nouveaux outils de gestion d'obédience néolibérale arrivés à l'ONF en 2002. La présence de processus se télescopant de toute parts dans ce milieu de la sylviculture publique a été mise en évidence. Ces derniers vont des représentations archétypales de la forêt au téléguidage des esprits à distance que produit le libéralisme et que Foucault a nommé bio-pouvoir. Cet auteur définit le libéralisme « *non comme une absence pure et simple de l'Etat, mais comme un art du « laisser faire », une gestion à distance des vies au service de l'économie* »²⁷⁵.

Dans un premier temps, le monde de la forêt et ses interactions avec l'homme occidental a été abordé, en prenant soin d'observer ses relations avec l'imaginaire. Un rapide historique de la place de la forêt dans l'antiquité et dans les mythes, son statut ambigu avec son dieu sacré des frontières Silvanus, aussi divinité des contrées sauvages, s'est avéré précieux. Il a permis, de cerner les représentations mises en avant par la société à ces époques qui sont loin, à notre avis, d'avoir totalement été éradiquées chez l'homme occidental contemporain. Ce détour aide, à mieux percevoir, le télescopage entraîné par les tentatives de rationalisation à outrance de ces espaces, face à l'inconscient collectif et à l'archétype de la forêt. Ce type de choc s'ancre encore plus profondément dans ce milieu forestier que dans une entreprise plus classique. En effet, une partie du symbole de la forêt est attaqué par ce délire logique, il s'agit du versant religieux, magique, sauvage, lieu de toutes les possibilités. Durand par sa notion de trajet anthropologique explique les conséquences d'un déséquilibre de cette logique contradictoire de l'imaginaire. La trop grande valorisation d'un régime au détriment de l'autre engendrant névrose personnelle ou sociale. Gorz (1997, 223) est aussi sur ce thème quand il avance que les deux faces complémentaires du sujet (rationalisation et enracinement culturel) « *doivent*

²⁷⁴ Morin, E. (2011, 85). *La voie. Pour l'avenir de l'humanité*. Fayard.

²⁷⁵ Guigot, A. (2006, 38). Michel Foucault. Le philosophe archéologue. Les Essentiels Milan, 63 p.

toujours être présentes si le sujet doit pouvoir résister aux deux modes de destruction qui le menacent : la destruction d'ordre technique et la destruction d'ordre religieux ». Une des difficultés actuelles des forestiers de l'ONF relève de ce registre qui paraît lointain. Ce dernier, a cependant été mis en évidence lors d'entretiens non directifs de recherche réalisés en 2004²⁷⁶ et semble très présent chez de nombreux forestiers.

Le délire logique introduit par les nouveaux outils de gestion en 2002 provoque un déséquilibre sur cette instance de l'imaginaire. L'institué est ainsi modelé par ce nouvel instituant que représente ce nouveau management qui comprend des caractéristiques influençant un spectre très large, allant de l'organisationnel à l'imaginaire. Pour Castoriadis, l'imaginaire est l'élément même dans et par lequel se déploie le social historique. Il ne s'oppose pas au réel mais au rationnel²⁷⁷. Pour lui, la réalité humaine n'est jamais totalement déterminée mais elle tisse ensemble les deux dimensions imaginaire et rationnelle. Le rationnel n'existant que lacunairement ou partiellement mais en étant toujours intriqué à l'imaginaire²⁷⁸.

Les délibérations, découlant de la rencontre avec ce management, influencent, plus ou moins consciemment, les significations et valeurs que le forestier positionne sur la forêt qui est aussi son objet et lieu de travail. Ces dernières ne peuvent pas être abordées au seul niveau de l'entreprise et sont souvent considérées depuis l'ensemble de la société. En effet, la forêt et la biodiversité sont un des facteurs de la vie sur terre. Ce rôle est pensé comme vital pour une société et ses individus et il ne peut pas être exclu des valeurs des forestiers. C'est pratiquement d'une relation au cosmos dont il est question ici. La plupart des forestiers connaissent l'importance de ce milieu. Des liaisons sont faites avec les évolutions mises en place depuis 2002 et partant vers une rationalisation de plus en plus forte des fonctionnements et vers la domination des enjeux financiers. Les personnels ne voient pas toujours comment ils pourront rendre compatibles ces différents domaines. Leur demander d'occulter les aspects environnementaux c'est leur demander de devenir irresponsables et de porter atteinte à leur identité. Nous pensons avec Kaufmann (2004, 82) que « *l'identité est un système permanent de clôture et d'intégration du sens, dont le modèle est la totalité. « Son objet n'est pas le vrai, mais le sens » (Gauchet, 1998) »*. L'amputation, de certaines significations et valeurs attribuées à la forêt par la déclinaison de la réforme, met diversement à l'épreuve les dynamiques identitaires des forestiers, induisant, de fait, un panel de stratégies assez hétérogène chez les

²⁷⁶ Tellechea, R. (2004). *Représentation de la forêt et inconscient collectif*.

²⁷⁷ In Fressard, O. (2005). L'imaginaire social ou la puissance d'inventer des peuples. In *Sciences de l'homme et sociétés*.

²⁷⁸ Ibidem.

personnels²⁷⁹. Ce type de processus fait partie des causes, très importantes à nos yeux, des difficultés ressenties par les salariés de l'ONF et relevées sous diverses formes lors des différents diagnostics.

L'imaginaire, positionne du lien entre tous les domaines abordés et, fait éclater sur un objet aussi complexe que la forêt, l'axe cartésien qui devient trop étroit et inadapté. Ce nouveau management que l'on peut assimiler à une « invention dogmatique » essaye, vainement et au prix fort en terme humain et en terme d'efficacité organisationnelle, de mettre la complexité et la réalité dans des cases trop étroites.

Brédif a montré que la réalité de la multifonctionnalité ne va pas de soi dans la gestion des forêts publiques. Ce qu'il appelle multifonctionnalité active est capable, à ses yeux, de créer, une dynamique plus favorable à la prise en compte d'enjeux, aussi divers, que ceux demandés à la sylve publique en ce début de troisième millénaire. Il positionne, de la sorte, l'idée d'une stratégie et non celle d'un programme. Il rejoint Morin (2005, 106) pour qui l'action est stratégie. Cette dernière conserve une conscience de l'aléatoire, de l'incertain. Pour cet auteur, « *l'action suppose la complexité, c'est-à-dire aléa, hasard, initiative, décision, conscience des dérives et des transformations* »²⁸⁰.

L'ONF tente de décliner l'orchestration de la multifonctionnalité par l'intermédiaire des plans d'aménagements qui relèvent plus souvent de programmes que de stratégies. Le programme est plus conseillé dans un environnement stable. Il ne pousse pas à la vigilance, il n'oblige pas à innover²⁸¹. La forêt, par sa nature et plus si l'on veut lui faire remplir les trois fonctions que sont la protection de la biodiversité, la production et la fonction sociale, ne peut pas être caractérisé comme un environnement stable. Les forestiers généralistes de l'ONF, par la connaissance des espaces boisés dont ils ont la gestion arrivent, souvent, à compenser cette rigidité, en prenant sur eux les distances requises par rapport aux documents de gestion, afin de partir vers plus de multifonctionnalité et plus d'équilibre. Ils tentent, aussi, de tenir à distance, cette ultra rationalisation que prône la marchandisation des services publics. Ils ont, toutefois, le sentiment que le patrimoine forestier est menacé. Ils pensent que la vision globale de la forêt, nécessaire à la prise de décisions adéquates sur le triage, qui ne peut être abordé que comme un système complexe, est en train de disparaître, en partie, du fait du fonctionnement de plus en plus cloisonné des différents services²⁸². Toutefois, par notre immersion au sein de

²⁷⁹ Tellechea, R. (2006, 99). *Analyser et accompagner l'évolution des identités professionnelles dans le domaine de la sylviculture publique. Une approche psychosociale.*

²⁸⁰ Morin, E. (2005, 107). *Introduction à la pensée complexe.*

²⁸¹ Ibidem, p 108.

²⁸² Capital Santé (2012, 6). *Synthèse de l'audit Diagnostic socio-organisationnel réalisé de janvier à avril 2012.*

l'ONF que provoque notre situation professionnelle, nous constatons, que la relation empirique de ces forestiers avec la forêt et ses acteurs, les a déjà souvent plongé instinctivement dans la complexité.

L'analyse des nouveaux outils de gestion, a permis d'observer, leurs nombreux travers et leurs liens avec une idéologie gestionnaire qui tente, de résumer l'activité humaine à un simple calcul ou à une transaction économique. La réalité cinglante des grandes multinationales du consulting et de la gestion, montre, l'intérêt de ces grands groupes transnationaux a transformer les services publics en sociétés de services, afin d'accroître leurs parts de marché, mais, aussi, leur emprise sur le monde politique. Avec cet angle de lecture, il va de soit, que l'expression « processus de privatisation » peut être largement traduite, par celle, moins triviale, de « spoliation de biens publics ou collectifs à des fins mercantiles, actionnariales et courts termistes ».

Cette idéologie néolibérale est active depuis longtemps. Nous assistons, en fait, à un emballement d'un système présent de longue date, faisant partie d'un imaginaire social découlant du cartésianisme et du libéralisme. Pour préciser notre pensée sur ce registre, Giust-Desprairies²⁸³ et sa notion d'imaginaire collectif sera citée. Ce dernier

« désigne un ensemble d'éléments qui s'organisent en une unité significative pour un groupe, à son insu. Signification imaginaire centrale qui constitue une force liante, un principe d'ordonnement pour le groupe dans le rapport que ses membres entretiennent à leur objet d'investissement commun, en situation sociale ».

La pensée complexe de Morin peut nous aider à réagir face aux énormes difficultés engendrées par ce fonctionnement. Elle est avant tout faite pour concevoir l'organisation et elle tombe souvent à propos sur les analyses des situations qui posent problèmes. Elle est un remarquable point d'appui pour envisager des débuts de réponses aux paradoxes et dénis de réalités que positionnent les nouvelles techniques de management. Elle ne résoudra pas toutes les difficultés que rencontre l'ONF mais doit pouvoir en prévenir de nombreuses. Par exemple, il se pourrait bien, que nous soyons, en ce moment, avec cette volonté de tout piloter par informatique (qui est à la base un système binaire), de tout spécialiser, de tout séquencer, de tout maîtriser, dans le moment où la rationalité s'efface devant la rationalisation. Ce mouvement devenant une pathologie de la raison comme l'a démontré Morin²⁸⁴. Cette rationalisation devient, de fait, ennemie de la rationalité. Elle tente, alors, d'enfermer la réalité

²⁸³ Giust-Desprairies, F. (2009, 20). *L'imaginaire collectif*.

dans un système cohérent. Tout ce qui contredit cette tentative est écarté, oublié comme si c'était une illusion ou une apparence²⁸⁵. C'est exactement ce qui se passe à l'ONF et plus largement dans le monde de beaucoup de grandes organisations. Le déni de réalité dénoncé à plusieurs reprises dans ce mémoire prend souvent sa source dans ce registre.

Les processus de coopération et d'innovation abordés, montrent que d'autres valeurs que celles de la concurrence, de la financiarisation à outrance, de la marchandisation, de rapports de pouvoir très verticaux, sont primordiales pour faire évoluer une organisation. Le concept de coopération, prôné par Brédif, découle de l'échange confirmatif qui est à la base de toute société. Un cadre commun est la condition principale de cette coopération mais, le dispositif marchand, issu des disciplines néolibérales, en est trop souvent à l'opposé. Un problème important apparaît avec le sentiment d'injustice avancé par Capital Santé, alors, que la coopération, ne peut exister que si ces besoins de justice et d'équité sont satisfaits. Pour finir sur ce point il faut rappeler le fait que la contrainte et la coopération sont antagonistes. Le management actuel fait fausse route sur beaucoup de registres. Les évidences placardées par ce fonctionnement s'effacent rapidement dans la confrontation à la réalité.

La concordance du mémoire de CIEH et de la sortie de deux Audit Diagnostics socio organisationnels, notre participation en tant que représentant du personnel à ces deux démarches, nous a incité, à axer notre problématique sur l'hypothétique complémentarité entre les nouveaux outils de gestion arrivés à l'ONF en 2002 et une gestion responsable, durable et multifonctionnelle de la forêt. Cela a entraîné quelques recherches sur le management ONF et sur certaines de ses facettes, non mises en avant par cette entreprise. Le croisement, de la littérature spécialisée du monde du travail avec la pensée complexe de Morin, a permis d'élargir le cadre de réflexion. Le fait, d'avoir accès à un état des lieux de la situation actuelle du management ONF est apparu comme une aubaine. Les constats amenés par ces Diagnostics peuvent favoriser la proposition de démarches plus saines, plus proches de la réalité forestière, afin, de tenter de faire recoller l'ONF à une gestion réellement multifonctionnelle de la forêt et à des empan de temps, plus en cohérence avec ces milieux forestiers. L'importance d'utiliser les qualités des personnels actuellement en fonction à l'ONF a été soulignée, afin, que ces derniers, contribuent, à une véritable réflexion gestionnaire, entrant de manière volontariste dans la complexité de la réalité de la forêt publique et de la réalité du monde du travail et des organisations.

²⁸⁴ Morin, E. (2005, 94-95). *Introduction à la pensée complexe*.

²⁸⁵ Ibidem, p 94.

La nécessité de stopper la série de suicide à l'ONF²⁸⁶ a obligé la Direction à faire des propositions. Elle semble avoir la volonté d'évoluer sur certains points mais reste désespérément accrochée au fonctionnement managérial décrit dans ce mémoire, montrant par là, que le cap néolibéral est maintenu. Il semblerait même qu'une protection juridique des cadres responsables des personnels soit plus à l'ordre du jour que la recherche de solutions organisationnelles plus larges. Il n'est pas possible d'affirmer que l'ambition de privatiser en majeure partie l'ONF soit encore de mise mais, tous les voyants indiquent que cette spoliation de biens collectifs est encore envisagée.

Ce travail, peut participer à poser un regard plus lucide sur la volonté de l'Etat, de se séparer de ses prérogatives pour sous-traiter à des entreprises privées. Surtout, ce cadre forestier, permet de mettre en perspective cette idéologie gestionnaire trop défailante, sur trop de registres, pour espérer une efficacité collective de quel qu'ordre que ce soit. Ce mémoire fait suite à celui réalisé en 2006 en Master 2 Recherche et nommé « Analyser et accompagner l'évolution des identités professionnelles dans le domaine de la sylviculture publique. Une approche psychosociale ». Ce dernier dénonçait, déjà fortement, avec un autre angle d'analyse, ce qui est décrit dans celui-ci et qui se trouvait déjà en germe, à cette époque, montrant par là, une régularité sans faille dans le positionnement de fonctionnements pathogènes, parfois absurdes, le tout dans un objectif de privatisation à peine camouflée.

Cette formation, axée sur la transdisciplinarité et l'écologie humaine, débouchant sur ce mémoire, a permis de nous exercer, modestement, sur une tentative d'intégrer la complexité de Morin à la réalité organisationnelle de l'ONF. Le salut de cette vieille institution passe d'après nous par cette approche. Le dépassement du paradigme cartésien et de l'idéologie néolibérale semble être une direction incontournable, pour éviter, à notre société au sens large du terme, des lendemains plus que difficiles, pour ne pas dire Totalitaires. L'ONF semble être

²⁸⁶ Tract de L'intersyndicale des personnels ONF de l'Agence Nord Aquitaine (CGT Forêt, SNAF UNSA Forêts, SNUPFEN-Solidaires) *Suicides : l'isolement le grand coupable ? Trop simple !!!! La Direction doit réagir*. Edité le 25 juillet 2011. « 24 suicides recensés à ce jour depuis 5 ans dont 4 dans les Landes et en Gironde... ».

Message du Directeur général aux personnels de L'ONF du 22 juillet 2011 : « *Nous sommes tous profondément affectés par les récents décès par suicide de quatre de nos collègues* ».

Une étude a été réalisée par le cabinet Ergotec. La restitution a été faite devant le CTHSCT de la Direction Territoriale du Sud Ouest au mois de juillet 2012. La conclusion stipule : « Les facteurs professionnels transparaissant dans les questions ci-dessus ont été largement contribuant » (par rapport à l'acte suicidaire d'un Agent Patrimonial pendant l'été 2011). Ergotec, (juin 2012). *Mission d'appui au Comité d'Hygiène et de Sécurité Territorial dans le cadre d'une commission d'enquête mise en place après suicide*.

l'organisation parfaite pour acquérir ce type de savoir faire. Espérons que les responsables politiques feront preuve de lucidité et d'intuitivité.

BIBLIOGRPHIE

Albert, C. (1991). Les représentations symboliques de la forêt et l'imaginaire humain. In *Analyse de la catégorie bois et forêt, sa pertinence dans une optique de gestion de l'environnement et des ressources naturelles*. Université de Pau et des Pays de l'Adour, A.R.C. ' ' Economie, droit, sociologie ' ' du PIREN – CNRS numéro N 82/0026, labo 6128, septembre 91 (IRSAM), pp. 185-192.

ANACT, (2007). *Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail*. Séminaire du 26 au 28 novembre 2007. Editions ANACT.

Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris : P.U.F

Arnould, P. (2004). Nouvelles forêts, vieilles Forêts, forêts de l'entre deux, au XIX^e et XX^e siècles : entre rationalité économique et fertilité symbolique. In A. Corvol (Ed.), *Les forêts d'Europe occidentale, du Moyen-Age à aujourd'hui*, pp. 253-277. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail.

Aron, R. (1968). *L'opium des intellectuels*. Paris, Gallimard.

Askenay, P. ; Coutrot, T. ; Orléan, A. ; Sterdyniak, H. (2010). Manifeste d'économistes atterrés. Les Liens qui Libèrent, 69p.

Aubert, N. & De Gauléjac, V. (1991, préface 2007). *Le coût de l'excellence*. Edition du Seuil.

Badre L. (1983), *Histoire de la forêt Française*. Paris : Editions Arthaud.

Barthod C. (2003). "Le XII^e congrès forestier mondial". *Revue forestière Française*. Nancy : ENGREF, pp. 511-517.

Baubion-Broye, A. (1998). *Evénements de vie, transitions et construction de la personne*. Sainte-Agne: Eres.

Baudelaire, C. *Les fleurs du mal et autres poèmes : Correspondances*. Garnier Flammarion.

Baudoin, C. (1963). *L'œuvre de Jung*. Paris : Payot.

Bernard, B. (2004). *Les forestiers à la croisée des chemins : les indicateurs émergents comme vecteurs d'une éthique de l'engagement*. Thèse de Doctorat de l'Université de Liège. Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences Sociales, Département de Sciences Sociales, 363 p.

Bernard, B. (2006). *Quand les gestionnaires se mesurent. Les indicateurs au centre de la gestion forestière*. L'Harmattan, Sociologie de la gestion, 229p.

Bernard, B. (2006). *La gestion locale des forêts à l'épreuve du Tétrás. Un indicateur comme solution de coordination (enquête)*. Terrains & travaux, 2006/2 n° 11, p. 140-158.

Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Le Seuil.

Bianco, J.L. (1998). *La forêt, une chance pour la France*. Revue forestière Française 1998-6.

Brédif, H. (2008), « *Contribution à l'élaboration d'une approche stratégique de la Multifonctionnalité des forêts* » Synthèse et recommandations. Convention n° 59-02 E 01/05, Ministère de l'Agriculture et de la pêche. Avec la participation de l'équipe projet FCBA : Bailly, A. ; Valenzisi, M. ;ENS LSH Lyon : Arnould, P. ; Calugaru, C. ; INRA MONA : Nougarede, O., 20p.

Brédif, H. & Boudinot, P. (2001). *Quelles forêts pour demain ? Eléments de stratégie pour une approche renouvelée du développement durable*. Paris : L'Harmattan, 249 p.

Brédif, H. et Ollagnon, H. (1997). *Gestion durable des forêts : la France à l'heure des choix*. Paris : AFOCEL, 85 p.

Brosse, J. (1989). *Mythologie des arbres*. Librairie Plon. Paris : Editions Payot & Rivages (1993)

Bruno, I. (2008). La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement. *Revue d'histoire Moderne et Contemporaine*, n° 55-4 bis, p. 28-45.

Bruno, I. (2008). La stratégie de Lisbonne : une révolution silencieuse. *Revue savoir / agir*, n°5, septembre 2008, Editions du Croquant, pp. 143-152.
<http://www.homme-moderne.org/societe/politics/savoiragir/n05/lisbonne.html>

Bouretz, P. (1998). Entre scepticisme et nihilisme : Max Weber et la guerre des dieux. In S. Mesure (Ed.), *La rationalité des valeurs*, pp. 50-80. Paris : PUF.

Boutefeu, B. (2003). *Perceptions et représentations du métier de forestier. Enquête au sein de l'Office National des Forêts à Rambouillet*. Mémoire du D.E.A. <<Environnement : Milieux Techniques et Sociétés>>, réalisé sous la direction de P. Arnould. Paris, Muséum National d'Histoire Naturelle, 105 p.

Boutefeu, B. & Arnould, P. (2005). *Le métier de forestier : entre rationalité et sensibilité*. Projet d'article.

Buttoud, G. (1983). *L'Etat forestier. Politique et Administration des forêts dans l'histoire française contemporaine*. Thèse d'Etat de l'Université de Nancy II, Nancy, INRA-Laboratoire d'économie forestière de l'Ecole Nationale du Génie Rural, des Eaux et Forêts, 691 p.

Cabin, P. (1999). Les nouvelles théories économiques de l'entreprise. In P. Cabin (Ed). *Les organisations : Etat des savoirs*, pp. 107-115. Auxerre : éditions Sciences Humaines.

Capital Santé (2012). Audit diagnostic socio-organisationnel. Restitution finale.

Capital Santé (2012). Audit diagnostic socio-organisationnel. Synthèse générale.

Chevalier, J & Gheerbrandt, A (1969, 1982). *Dictionnaire des symboles. Mythes, rêves, coutumes, gestes, formes, figures, couleurs, nombres*. Robert Laffont / Jupiter.

Clot, Y. (1999, 2002). *La fonction psychologique du travail*, Paris : PUF.

Clot, Y. (2010). Le travail à cœur. *Idées, Entretien, nvo 16 juillet 2010*. Entretien réalisé par Dominique Martinez.

Contrat d'objectifs et de performance Etat – ONF – FNCOFOR 2012 – 2016. Document présenté au Conseil d'Administration de l'ONF le 20 juin 2011.

Corvol, A. (1984). *L'homme et l'arbre sous l'ancien régime*. Economica.

Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte*. Paris, PUF.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.

Dardot, P. (2009). *Qu'est ce que la rationalité néolibérale ?* In *L'Appel des appels. Pour une insurrection des consciences*. Mille et une nuits. P. 293-306.

Defrance, J. (1987). *La forêt comme enjeu d'environnement ; Conditions d'apparition et dynamique des débats publics sur les forêts : les modèles écologiques, relations experts-profanes et mobilisation sociale*. Paris : Ministère de l'Environnement, 99 p.

De Gauléjac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : éditions du Seuil, 275 p.

Dejours, C. & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?* PUF, Souffrance et Théorie. 129 p.

Desrosières, A. (1993). *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*. Paris, La Découverte.

Deuffic, P. & Granet, A.M. & Lewis, N. (2004). Forêt et société : une union durable. 1960-2003. Evolution de la demande sociale face à la forêt. In *Rendez-vous techniques*. Fontainebleau. ONF, pp. 10-14.

Dobremez, J. F. (1992). *La forêt des arbres toujours mais tant d'autres choses*. Paris : Rageot, 174 p.

Dubourdieu, J. (1997). *Manuel d'aménagement forestier*. Technique & Documentation – Lavoisier.

Dumas, R. (2002). *Traité de l'arbre. Essai d'une philosophie occidentale*. Actes Sud.

Duperrein, B. (...). *Pédagogie et écologie humaine*.
<http://web.univ-pau.fr/RECHERCHE/CIEH/programme.htm>

Eisen, A. (1978). The meanings and confusions of weberian rationality. In *British journal of sociology*, 29, 1, pp. 57-70.

- Eliade, M. (1953). *Traité d'histoire des religions*. Paris.
- Eliade, M. (1965, 1988). *Le sacré et le profane*. Paris : Gallimard
- Enriquez, E. (1999). Management et psychanalyse, pp 75-79. *Les Organisations: Etat des savoirs*. Coordonné par Cabin, P. Auxerre: Editions Sciences Humaines.
- Ergotec, (juin 2012). *Mission d'appui au Comité d'Hygiène et de Sécurité Territorial dans le cadre d'une commission d'enquête mise en place après suicide*.
- Fama, E. & Jensen, M. (1983). Agency problems and residual claims. In *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 327-349.
- Fédération Nationale des Communes Forestières & L'Office National des Forêts (2003). *Charte de la Forêt Communale*. Edité par le Groupement de Coopération ONF – FNCOFOR – IFCC.
- Fressard, O. (2005). L'imaginaire social ou la puissance d'inventer des peuples. In *Sciences de l'homme et sociétés*, septembre 2005, n° 80.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (2004). Naissance de la biopolitique. Cours au collège de France (1978-1979). Paris, Gallimard / Seuil, p.265.
- Giust-Desprairies, F. (2009). *L'imaginaire collectif*. Editions érès, 255p.
- Godinho, H. (1998). Gilbert Durand. In Thomas, J. *Introduction aux méthodologies de l'imaginaire*. Paris : ellipses
- Gori, R. ; Cassin, B. ; Laval, C. (2009). *L'Appel des appels. Pour une insurrection des consciences*. Ouvrage collectif. Essai, Mille et une nuits.
- Gorz, A. (1997). *Misères du présent : Richesses du possible*. Paris : éditions Gallilée.
- Guigot, A. (2006). *Michel Foucault. Le philosophe archéologue*. Les Essentiels milan, 63 p.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard, 2 vol.
- Habib, A. (2002). L'Office National des Forêts entame une difficile mutation. In *Le Monde*, édition du 25 Mai 2002, p. 10.
- Harrison, R. (1992). *Forêts. Essai sur l'imaginaire occidental*. Paris : Flammarion.
- Jacquard, A. (1982). *Au péril de la science ? Interrogations d'un généticien*. Paris : Seuil.
- Jung, C. G. (1953, 1993). *Métamorphoses de l'âme et ses symboles*. Georg éditeur
- Kaufmann, J.C. (2004). *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*. Paris : Armand Colin.

Lacasse, F. (1993). « Les mécanismes de type marché comme instruments de modernisation », *Politiques et management public*, 11, 2 : 117-142.

Lacombe, E. (1984). *L'école des ingénieurs des Barres : 1884-1984*. Nogent sur Vernisson, Association du centenaire de l'Ecole Nationale des Ingénieurs des Travaux des Eaux et Forêts, 235 p.

Laing, R.-D. (1961), *Self and the others*, trad. Française, Le soi et les autres. Paris : Gallimard, 1971.

Lanneau, G. (1998). L'engagement dans l'innovation : genèse d'une transition. In A. Baubion-Broye (Ed). *Evènements de vie, transitions et construction de la personne*, pp. 175-194. Saint-Agne : Eres.

Larcon, J.P. & Reitter, R. (1979). *Structure de pouvoir et identité d'entreprise*. Paris : Nathan.

Lascoumes, P. ; Le Gales, P. (2004). *Gouverner par les instruments*. Paris, Presse de Science Po.

Malrieu, P. (1986). Genèse des conduites d'identité. In P. Tap (Ed.), *Identité individuelle et personnalisation*. Toulouse : Privat

Maresca, B. (2001). *La fréquentation des forêts publiques en Île-de-France*. Département Evaluation des Politiques Publiques du CREDOC, 39 p.

Marmion, JF. (2010). *Stanley Milgram. Les bourreaux ordinaires*. Sciences Humaines n° 213, Mars 2010.

Meleis, A.I. & Trangenstein, P.A. (1994). Facilitating Transitions : Redefinition of Nursing Mission. *Nursing Outlook*. Vol. 42, pp. 255-259.

Milanési, J. (2008). *La nature mise à prix*. Revue L'économie politique, avril 2008.

Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Editions du Seuil, 158p.

Morin, E. (2006). *Itinérance, Entretien avec Marie-Christine Navarro*. Arlea.

Morin, E. (2011). *La voie. Pour l'avenir de l'humanité*. Fayard, 307 p.

Neyroumande, E. & Vallauri, D. (2011). *Regard sur la politique des forêts en France*. WWF rapport 2011.

OCDE (1993). *Gérer avec les mécanismes de type marché*. Paris, OCDE.

Office National des Forêts (2008). *L'écu Forestier. Les fondamentaux*.

Office national des Forêts (1966). Réalisation Office national de la Propagande Générale. O.P.G. – Conseil – Paris.

- Ollivier, B. (1995). *L'acteur et le sujet : Vers un nouvel acteur économique*. Sociologie économique, Desclée de Brouwer.
- Otto, H.-J. (1998). *Ecologie forestière*. Nancy : Institut pour le Développement Forestier, 397p.
- Ouvrage collectif (1987). Histoire de l'administration Française, *Les Eaux et Forêts. Du 12^e au 20^e siècle*. Editions du Centre National de la Recherche Scientifique, Paris.
- Pollit, C. (1990). *Managerialism and the Public services*. Oxford, Basic Blackwell.
- Projet & Perspectives (2012). ONF, Direction Territoriale Sud-Ouest. Diagnostic socio-organisationnel.
- Puyo, J.Y. (1996). *Aménagement forestier et enjeux scientifiques en France, de 1820 à 1840*. Thèse de doctorat en géographie (sous la direction de Berdoulay V.). Pau, Université de l'Adour, 601p.
- Puyo, J. Y. (2001). Enseignement forestier et sciences sociales : "le grand nulle part" (1824-1914). In *Les études sociales*, n° 34. Société d'économie et de sciences sociales, pp. 7-22.
- Rameau J. C. (Coordinateur) (1996). *Numéro spécial : la gestion durable des forêts tempérées*. Nancy : ENGREF, 252 p.
- Rawls, J. (1971 / 1987). *A Theory of justice*. Beknap Press, Harvard ; trad, fr., *Théorie de la justice*, Paris, Seuil.
- Reiter, R. et Ramanantsoa, B. (1985). *Pouvoir et politique : au delà de la culture d'entreprise*, Paris, Mc Graw Hill.
- Reverdy, T. (2005). Les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale. In *Sociologies pratiques, L'emprise des outils de gestion*, n° 10, Paris : PUF.
- Rimbaud, A. (1871). *Lettre à Paul Demeny*. Tiré de l'ouvrage Littérature et langages. Editions Fernand Nathan, 1974.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'Identité au travail*. Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Saint-Martin, D. (2001). *Les cabinets de conseil et la "re-marchandisation" de la politique sociale dans les Etats-providence de type libéral*. Lien social et politique, n° 45, 2001, p. 131-144.
- Salmon, C. (2007). *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. La Découverte. 141 p.
- Schmitüsen, F. (1995). Des demandes multiples et évolutions adressées à l'ingénieur forestier : une demande en évolution. In *Revue Forestière Française*. Nancy : ENGREF, pp. 475-493.

Stiglitz, J. (2010). *Le triomphe de la cupidité*. Essai traduit de l'Américain par Paul Chemla. Babel, 483p.

Tellechea, R. (2004). *Représentation de la forêt et inconscient collectif*. Mémoire de maîtrise de psychologie, Université de Toulouse Le Mirail.

Tellechea, R. (2006). *Analyser et accompagner l'évolution des identités professionnelles dans le domaine de la sylviculture publique. Une approche Psychosociale*. Mémoire de Master 2 Recherche. UFR de Psychologie (sous la direction de Dupuy, R. et Mégémont, JL). Université de Toulouse Le Mirail.

Thomas, J. (1998). *Introduction aux méthodologies de l'imaginaire*. Paris : ellipses.

Terrasson, F. (2007). *La peur de la nature. Au plus profond de notre inconscient les vrais causes de destruction de la nature*. Sang de la terre. 270 p.

Touraine, A. (1992). *Critique de la modernité*. Paris : Fayard.

Trepo, G. & De Geuser, F. (2005). Ambiguïté gestionnaire du terme " activité " et travail du DRH. In F. Hubault (Ed), *Activité, Travail, Ressources Humaines : parle-t-on de la même chose ? Les stratégies du changement en question*, pp. 103-115. Toulouse : Octares éditions.

Vegleris, E. et Lecomte, F. (2000). L'autre visage de la forêt. Ce que voit le forestier en son miroir. In *Revue Forestière Française* n° 6 (vol. 52). Nancy : ENGREF, pp. 559-565.

Weber, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Plon.

Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies*. New York : Free Press.

Yourcenar, M. (1985). *L'ours Brun des Pyrénées: disparition ou cohabitation? 300 personnalités des lettres des arts, des sciences répondent !* Secrétariat de la Faune et de la Flore Muséum National d'Histoire Naturelle. Société Française pour l'étude et la protection des mammifères, Paris.

Zampiccoli, L. (2011). *Le management public: approches conceptuelles et enjeux de pilotage*. Gestion et Management public, vol.9, mai 2011.

Résumé

L'orientation néolibérale donnée à la société est largement connue dans la sphère économique et financière. Elle est étendue sur les pans encore non marchands de la société et se laisse entrevoir, dans le monde du travail, par la tension et les énormes difficultés qu'elle engendre. Cette idéologie avance de façon insidieuse, à couvert, sans se nommer et même en se cachant derrière des leurre à l'opposés de sa doctrine. Les techniques de manipulation sont très fines et exercées depuis les années soixante. La forêt publique n'échappe pas à ce rouleau compresseur qui remet largement en cause sa nature multifonctionnelle que l'Etat veut, par ailleurs, développer et accentuer. C'est dans le cadre de l'Ecologie Humaine que s'inscrit ce mémoire. La transdisciplinarité, sera ici le maître mot et la pensée complexe d'Edgar Morin, aidera à dépasser, le cadre strictement cartésien qui structure caricaturalement la face émergée de ce néolibéralisme. Notre réflexion et nos propositions tenteront de partir vers des horizons plus proches de la réalité et moins nocifs pour l'environnement, la société et les individus qui la compose.