

LA PROSPECTIVE, MOYEN DE FACILITATION DE LA CONSTRUCTION D'UNE GPEC TERRITORIALE ? ESSAI DE REPONSE DANS LE CAS DE LA FILIERE BOIS

Benjamin HOU ESSOU,

IEP de Rennes1, CRAPE (Centre de Recherche sur l'Action Politique en Europe),

104, Boulevard de la Duchesse Anne, 35700 Rennes

Chargé d'études CMA 41, 16, Rue de la Vallée Maillard 41000 Blois

benjaminhouessou@gmail.com

Résumé

La mise en place de dispositifs de GPEC territoriale (GPECT), ajoute une dimension nouvelle à la GPEC d'entreprise et symbolise l'insuffisance de celle-ci à résoudre les problèmes liés à l'emploi et aux compétences. Dans la démarche de GRH Territoriale se pose, entre autres, la question de l'identification des éléments facilitateurs de son émergence, de sa construction et de son adoption par les acteurs du territoire (Mazzilli, 2011 ; Mazzilli, 2012). Cette problématique relative à l'identification d'éléments facilitateurs de la construction de la GRH élargie au territoire fait l'objet de notre recherche. Ainsi, dans le cas de la GPECT filière bois du département de Loir-et-Cher, cette étude ambitionne de rechercher les éléments facilitateurs de sa construction. Faciliter la construction de cette GPECT passe par plusieurs questions :

- Comment mobiliser les TPE/PME de la filière bois et les autres acteurs du territoire à s'engager dans cette démarche de GPECT ?
- Comment peut-on répondre efficacement aux attentes en RH des entreprises?
- Comment inciter les dirigeants des TPE/PME de la filière bois à avoir une démarche d'anticipation dans la gestion RH de leur entreprise ?

L'hypothèse retenue pour tenter de répondre à ces différentes questions et par conséquent de faciliter la mise en place de GPECT est le recours à la voie prospective. A cet effet, une étude qualitative est réalisée auprès de 70 dirigeants d'entreprises de la filière bois du département du Loir-et-Cher à partir d'un guide d'entretien semi-directif. Ensuite une étude prospective macro-économique et sociale a été réalisée pour compléter et croiser la vision prospective des entreprises. De ces études, Il en ressort que la voie prospective a permis d'identifier les constats et projections futures des entreprises sur la filière bois ; qu'à l'aide de cet exercice prospectif, les acteurs du territoire ont partagé un diagnostic d'anticipation nécessitant la mise en place de dispositifs de GPECT et enfin la prospective a favorisé la mobilisation des acteurs du territoire autour de ce projet commun. Dès lors, les actions mises en place ont pu fédérer et intégrer les visions et attentes des différents acteurs puis faciliter la mobilisation des dirigeants et leurs réflexions sur l'anticipation. Sur la base de ces résultats, la prospective semble être un élément facilitateur de la construction de la GPECT.

Mots clés : GPEC-T, Prospective, GRH-T, Filière Bois, Chambre de Métiers et de l'Artisanat

LA PROSPECTIVE, MOYEN DE FACILITATION DE LA CONSTRUCTION D'UNE GPEC TERRITORIALE ? ESSAI DE REPONSE DANS LE CAS DE LA FILIERE BOIS

INTRODUCTION

La mise en place de dispositifs de GPEC territoriale (GPECT), en ajoutant une dimension nouvelle à la GPEC, est une reconnaissance affirmée de l'insuffisance de la GPEC, dite traditionnelle, à résoudre les problèmes liés à l'emploi et aux compétences. Deux approches : l'une règlementaire, basée sur les recommandations de l'Etat Français et l'autre, découlant de la littérature justifient ces propos. En effet, à la suite du guide d'action sur la GPECT élaboré par l'Etat Français en mai 2010, la circulaire DGEFP¹ du 29 juin 2010 (signée par les ministres : de l'économie, chargé de l'emploi, de l'industrie, du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat), stipule que pour optimiser la sortie de crise et faire face à des évolutions structurelles de l'emploi accélérées par des restructurations industrielles qui touchent encore durement nombre de bassins d'emploi, il est souhaitable de donner un essor nouveau à la mise en place d'un dynamisme territorial de GPEC. De fait, la circulaire ordonne, aux préfets de régions et de départements et aux DIRECCTE de « *constituer un dispositif régional dédié à la coordination de la GPEC afin de faciliter les pratiques de GPEC et la mise en cohérence des actions de GPEC sectorielles et des opérations de GPEC territoriale* ». L'Etat français trouve donc, dans la GPECT, une voie pour sortir de la crise, faire face au chômage et résoudre la pénurie de l'emploi. Ainsi, la dimension territoriale constitue, pour les autorités étatiques, une approche nouvelle qui dépasse et complète l'approche traditionnelle laquelle devient, quelquefois insuffisante. Un deuxième argument qui, cette fois-ci, démontre des limites de la GPEC d'entreprise émane du ministre français chargé de l'emploi. Selon les propos du gouvernement, « *la GPEC d'entreprise contient par construction un certain nombre de limites: Un manque de connaissance de la main d'œuvre disponible dans le bassin de l'emploi ; un déficit de compréhension des évolutions structurelles et conjoncturelles affectant le territoire d'implantation ; un décrochage des TPE-PME qui restent trop souvent hors de toute démarche prévisionnelle concernant l'emploi et les compétences* ». Il serait donc opportun de compléter la GPEC d'entreprise par une ouverture vers la dimension territoriale.

Du côté de la littérature, Baron (2011) s'interroge sur l'avenir de la GPEC à travers la territorialisation. Selon cet auteur, 30 ans après sa création, la GPEC a toujours besoin d'être soutenue car le dispositif n'a pas toujours porté ses fruits. Elle peine à séduire les chefs d'entreprises qui ont quelquefois des doutes quant aux résultats qui lui sont assignés.

Si le territoire peut être considéré comme un second souffle pour la GPEC, celui-ci peut avoir intérêt à s'engager dans de tels dispositifs qui pourraient constituer pour lui un levier de dynamisme socio-économique. Plusieurs auteurs ont réfléchi sur cette nouvelle approche de la GRH qui s'élargit au territoire pour tenter de répondre aux questions relatives à ses caractéristiques : Définitions, enjeux, champs d'application, interfaces avec le territoire, conditions d'émergence, compréhension du processus de construction, organismes de pilotage etc. (Mazzilli, 2010 ; Mazzilli, 2011 ; Mazzilli, 2012; Bories-Azeau et al., 2011 ; Loubes et Bories-Azeau, 2012 ; Baron, 2011 ; Le Boulaire et al, 2010 ; Jouvenot et Parlier, 2011 ; Défelix et al.,2010, etc.).

A partir de cette revue de littérature, il en ressort que dans la démarche de GRH Territoriale se pose, entre autres, la question de l'identification des éléments facilitateurs de son émergence,

¹ Les Sigles de cette communication sont définis dans un lexique placé en annexe

de sa construction et de son adoption par les acteurs du territoire (Mazzilli, 2011 ; Mazzilli, 2012). Cette problématique relative à l'identification d'éléments facilitateurs de la construction de la GRH élargie au territoire fait l'objet de notre recherche. Ainsi, dans le cas de la GPECT filière bois du département de Loir-et-Cher et pilotée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat du Loir-et-Cher (CMA41), cette étude ambitionne de rechercher les éléments facilitateurs de sa construction. Faciliter la construction de cette GPECT passe par plusieurs questions :

- Comment mobiliser les TPE/PME de la filière bois et les autres acteurs du territoire à s'engager dans cette démarche de GPECT ?
- Comment peut-on répondre efficacement aux attentes en RH des entreprises?
- Comment inciter les dirigeants des TPE/PME de la filière à avoir une démarche d'anticipation dans la gestion RH de leur entreprise ?

L'hypothèse retenue pour tenter de répondre à ces différentes questions et par conséquent de faciliter la mise en place de la GPECT est le recours à la voie prospective. A cet effet, une étude qualitative est réalisée auprès de 70 dirigeants d'entreprises de la filière bois du département du Loir-et-Cher à partir d'un guide d'entretien semi-directif. Ensuite une étude prospective macro-économique et sociale a été réalisée pour compléter et croiser la vision prospective des entreprises. De ces études, Il en ressort que la voie prospective a permis d'identifier les constats et projections futures des entreprises sur la filière bois ; qu'à l'aide de cet exercice prospectif, les acteurs du territoire ont partagé un diagnostic d'anticipation nécessitant la mise en place de dispositifs de GPECT et enfin la prospective a favorisé la mobilisation des acteurs du territoire autour de ce projet commun. Dès lors, les actions mises en place, ont pu fédérer et intégrer les visions et attentes des différents acteurs puis faciliter la mobilisation des dirigeants et leurs réflexions sur l'anticipation. Sur la base de ces résultats, la prospective semble être un élément facilitateur de la construction de la GPECT.

Dans le développement ci-après, nous présenterons un aperçu de la filière bois, la nécessité d'une GPECT filière bois dans le Loir-et-Cher, la méthodologie adoptée dans le cadre de cette recherche et les discussions des résultats obtenus.

1. La filière bois en France et dans le département du Loir-et-Cher

La filière bois et les relations entre les différents acteurs sont fortement influencées par le contexte socio-économique et environnemental: - la mondialisation de l'économie, - le comportement des consommateurs lesquels deviennent de plus en plus des consommateurs « responsables », tournés vers le développement durable et la recherche de produits naturels et écologiques, - la raréfaction et le renchérissement du pétrole, - le réchauffement climatique.

1.1. La filière bois en France

Selon le Ministère de l'Agriculture, la surface des forêts françaises a doublé depuis 1850 et couvre aujourd'hui environ 15 millions d'hectares, soit plus du quart de notre territoire. De nos jours, la forêt s'accroît d'environ 40 000 ha par an. La forêt française est la première forêt feuillue d'Europe. Elle est essentiellement privée (74 %), avec 3,8 millions de propriétaires, dont 200 000 possèdent plus de 10 ha (68 % des surfaces). Les forêts publiques, de l'Etat (10 %) ou des collectivités territoriales (16 %), sont gérées par l'Office National des Forêts (ONF). Toutes les forêts publiques et privées au-dessus de 10 à 25 ha, selon les régions, doivent présenter un document de gestion approuvé par l'Etat. La plus grande partie de la forêt française a pour vocation de produire du bois d'œuvre de qualité, dans le cadre d'une gestion durable, c'est-à-dire soucieuse de la conservation de la diversité biologique et du

maintien des potentialités des sols, en évitant toute évolution irréversible. La filière forêt-bois regroupe plus de 450 000 personnes, aux métiers très différents, mais complémentaires.

1.2. La filière bois dans le département du Loir-et-Cher

1.2.1. Aperçu général

Le département du Loir-et-Cher est le 1^{er} département de la région Centre dans la production et l'exploitation du bois, du sciage du chêne, de l'exploitation du bois résineux et du bois d'industrie. C'est aussi le département le plus boisé de la région (34% de domaine boisé). Plus de 25% du volume de bois exploité en région Centre provient de ce département. Au titre de la gestion forestière durable, 50% du bois récolté aujourd'hui en Loir-et-Cher (contre 13% en 2004) sont certifiés. De même, 30,9% des sciages du département sont certifiés dépassant ainsi légèrement la moyenne nationale (30,8%). La filière bois représente dans le département environ 2 500 salariés et se place ainsi en 3^{ème} position derrière l'industrie alimentaire (3 000 salariés) et l'industrie automobile (2 800 salariés)². La filière bois dans le Loir-et-Cher a plusieurs atouts: Une ressource abondante marquée par une diversité des essences notamment le bois résineux et le bois industrie ; une représentation de l'ensemble des maillons de la filière. Hormis ces atouts, quelques faiblesses peuvent être soulevées : baisse de la récolte, recul de 20% du sciage, diminution de 5% de l'emploi salarié et non salarié. Ceci nécessite l'implication des acteurs pour dynamiser la filière.

1.2.2. L'implication des différents acteurs du département dans la filière bois

Plusieurs acteurs institutionnels (Communautés de communes, Syndicats mixtes, Conseil Général, Pays, Chambres consulaires, organismes pour l'emploi) sont impliqués dans la filière et portent (ou sont partenaires) les trois Pôle d'Excellence Rurale (PER) liés à la filière bois que l'on compte dans le département :

- PER « Horizon bois » : Communauté de communes du pays de Chambord. L'objectif de ce PER est de développer la filière bois par la diversification de ses usages en organisant les réseaux de producteurs, transformateurs et consommateurs ; en encourageant les entreprises à répondre à la demande locale ; en développant l'utilisation du bois dans la construction des bâtiments publics et privés et enfin en soutenant la filière par la création d'entreprises innovantes. Sur ce territoire la forêt, représente 55% de la superficie totale répartie à part égale entre forêt privée et forêt publique contrairement à la moyenne nationale et départementale (10% de forêt publique pour 90% de forêt privée). On y répertorie 53 entreprises qui travaillent dans le secteur du bois générant 200 emplois directs.

- PER Syndicat Mixte du pays de la Grande Sologne. L'objectif de ce PER est de promouvoir l'éco-innovation par l'énergie renouvelable ; de créer des filières courtes en amont à la commercialisation ; de réaliser des équipements emblématiques dans le domaine de l'énergie. Ce territoire représente 40% de la surface forestière du Loir-et-Cher dont 70% de feuillus et 30% de résineux. 96% de la forêt de ce territoire sont privées.

- PER Vendômois et Beauce Val de Loire. Le PER a pour objectif de préserver le caractère « durable et propre » du bois par un approvisionnement proche et sain ; de promouvoir la qualité et la sécurité de l'approvisionnement par la garantie d'une juste rémunération de

² Source : Pôle emploi

chaque acteur et de commercialiser les combustibles dans un cadre partenarial. 16% de ce territoire sont boisés (5.000 ha).

2. De la nécessité d'une GPECT filière bois dans le Loir-et-Cher

Le terme GPECT est celui retenu par le gouvernement français dans le « guide d'action » sur la réflexion territoriale de la GPEC. A notre avis, la GPECT concerne des opérations qui partent des enjeux et des stratégies des entreprises pour s'étendre à la dimension territoriale. L'extension de l'organisation au territoire a lieu car ces enjeux sont susceptibles d'être traités sur le plan d'un territoire. Le territoire devient un levier d'actions efficaces permettant de mobiliser d'autres acteurs partenaires : entreprises et pouvoirs publics afin de résoudre les problèmes identifiés. Dans une GPECT, les entreprises sont au cœur du dispositif et les solutions aux problèmes sont trouvées en intégrant la dimension territoriale. Pour l'Etat, la GPECT permet de pallier les insuffisances et les limites de la GPEC d'entreprise. Le but assigné au dispositif est libellé comme suit : *mettre en œuvre une action partenariale d'adaptation des dispositifs d'emploi-formation aux besoins existants et à venir d'un territoire et de ses acteurs sans avoir, si possible, pour objet d'accompagner à chaud les restructurations*. La précision apportée à travers le terme « à chaud » met l'accent sur la dimension préventive et prospective de la GPECT. En ce sens, la GPECT, pour laquelle l'aspect préventif est d'emblée apparent, ne peut être conçue sans une approche d'anticipation. A travers une GPECT quatre problématiques pourraient trouver des solutions : les institutions quant à la réussite de leurs politiques locales d'emplois, les entreprises en ce qui concerne la question de leur « employabilité » et de leur compétitivité, le territoire pour être plus attractif sur le volet socio-économique, les individus quant à leur employabilité et leur parcours professionnel.

La nécessité de la mise en place d'une GPECT dans la filière bois se justifie sur la base de plusieurs éléments (les perspectives d'évolutions retenues par diverses études et les obligations réglementaires qui pourraient changer l'attitude des consommateurs) :

- Du fait de la future réglementation thermique (RT) 2020, les consommations énergétiques ne seront plus uniquement plafonnées à un maximum comme c'est le cas avec la RT 2012. Désormais une consommation énergétique maximum sera imposée pour la production des matériaux. Ainsi, seront fortement valorisés les biomatériaux, le bois, la paille, le chanvre etc. lesquels stockent davantage de CO₂. En conséquence, les bâtiments neufs seront progressivement de type BBC (Bâtiment Basse consommation), à très faible consommation énergétique, constitués d'une forte proportion en bois et nécessitant très peu de chauffage. Quant aux bâtiments anciens, ils sont appelés à connaître des réhabilitations thermiques. Ce processus de réhabilitation se fait davantage par le biais d'isolation par l'extérieur en structure et en bardage. Des besoins en formations et des montées en compétences seront donc nécessaires.

- Du côté des études sur les perspectives d'évolutions de la filière bois, plusieurs informations ressortent : l'AGREST prévoit une augmentation de la demande en bois et le PPRDF estime que d'ici 2020, 800 000 M³/an de volume de bois seront récoltés soit une augmentation de 55% par rapport à ce jour. Pour le bois d'œuvre, le PPRDF estime également à 220 000 M³ supplémentaires qui pourraient être récoltés d'ici 2020 tandis que le Ministère de l'Agriculture Français l'estime à 413 000 M³.

En Bois d'Industrie, le PPRDF estime que 580 000 M³ de BIBE supplémentaires seront récoltés d'ici 2020. Le Ministère de l'Agriculture fixe pour 2020 un objectif de 1 070 000 M³ de BIBE et pour 2015 une consommation de 600 000 t supplémentaires.

En matière de chauffage, l'ADEME a pour stratégie d'inciter les particuliers à renouveler le parc d'appareils de chauffage afin d'en améliorer le rendement thermique et la consommation. Elle accorde des crédits d'impôt aux particuliers qui achètent un appareil de chauffage ayant le label « flamme verte ». Ces appareils de chauffage utilisant du bois bûche offrent aux professionnels des enjeux de capacité à mobiliser le bois bûche, à le conditionner, et à le livrer en tant que combustibles aux particuliers. La demande sur ce créneau devrait également croître. Du côté des combustibles bois sous la forme de plaquettes, la demande devrait également augmenter car six projets d'installation de chaufferie collective d'ici la fin de l'année 2014 sont recensés en région Centre et devraient nécessiter près de 900 000 M3 supplémentaires de bois d'ici 2015.

A propos de la construction bois, l'utilisation du bois augmente de façon significative (40% d'augmentation entre 2003 et 2006). Ce secteur en forte croissance devient le principal débouché du bois français avec 65% des utilisations de sciage et 40% des panneaux. Renforcé par les différentes mesures réglementaires concernant l'efficacité énergétique des bâtiments, le bois est utilisé aussi bien pour la maison à ossature bois, la charpente, que pour la menuiserie. Ce secteur gagne des parts de marchés notamment dans les extensions, les surélévations et la maison individuelle. Entre 2006 et 2011, la construction bois est passée de 5 à 12% de part de marché³. L'étude PIPAME⁴ confirme ces tendances et propose trois scénarios d'évolutions de l'ossature bois d'ici 2020 : un scénario bas avec une augmentation de 50% de la Maison à Ossature Bois (MOB), un scénario médian qui propose une augmentation de 100% de la MOB et un dernier scénario qui prévoit une augmentation de 300% de MOB.

Ainsi sur la base de ce qui précède, la consommation en bois pour le bâtiment, l'industrie, l'emballage et l'énergie est amenée à augmenter considérablement pour répondre à la demande en bâtiments bien isolés, BBC, limitant l'effet de serre et utilisant des énergies renouvelables. En tout état de cause, la ressource forestière devra être utilisée à bon escient pour la construction et pour l'énergie. Cette utilisation nécessite une bonne gestion de la forêt, des savoir-faire techniques, une main d'œuvre qualitative et quantitative pour répondre aux différents besoins qui découlent de cette évolution de la filière et des demandes diverses qu'elle engendre. Des réflexions et des dispositifs d'anticipation paraissent nécessaires car l'acquisition de compétences, de qualifications, et la mise en place de formations y afférentes peuvent prendre du temps.

Dans le Loir-et-Cher, l'objectif de la GPECT dans la filière bois est double : - conserver et favoriser le développement des entreprises du département liées au bois en soutenant leurs projets qui présentent des enjeux en terme d'emplois ou de maintien d'une activité spécifique. - mettre en place des actions de formations du personnel et des demandeurs d'emplois, de promotion des nouveaux métiers liés au bois et de montées en compétences pour répondre aux besoins du marché. Les acteurs mobilisés dans le cadre de cette GPECT sont les Chambres consulaires, les Maisons de l'Emploi du département, les PER du département, les Pays et communautés de Communes, la DIRECCTE Centre. Les quatre secteurs identifiés par ces acteurs dans le cadre de cette GPECT sont ceux susceptibles, à leurs yeux, de subir de fortes évolutions dans les années à venir. Il s'agit de la **Forêt** (pépinière, sylviculture, récolte), **la scierie et la transformation, la construction bois, la charpente et la menuiserie** et enfin **le bois énergie**. Une identification des différents métiers relatifs à ces secteurs a été faite afin d'analyser les différentes hypothèses d'évolutions en matière de qualifications, de compétences et d'effectifs. L'intérêt de cette GPECT est d'anticiper les différentes évolutions

³ Données de l'Observatoire National de la construction Bois

⁴ Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Economiques

(marchés, compétences, savoirs nouveaux, techniques nouvelles etc.) afin de se préparer à y faire face avec une main d'œuvre qualitative et quantitative. Les dispositions provenant de la GPECT ambitionnent également d'encourager l'utilisation du bois dans la construction des bâtiments publics et privés.

3. Ancrage théorique et conceptuel : La prospective

La prospective, reposant sur un état d'esprit qualifié d' « attitude prospective », permet de réfléchir sur l'avenir afin d'éclairer les actions présentes. Proposée par Gaston Berger (1958) la prospective ambitionne de « voir loin, de voir large, d'analyser en profondeur, de prendre des risques et de penser à l'homme ». Godet (2004) continue la réflexion sur la prospective en affirmant qu'elle permet de voir autrement, de voir ensemble en utilisant des outils et méthodes appropriés. Nous mobilisons dans ce cadre théorique les concepts de prospective des entreprises, de prospective métier et de prospective territoriale. En effet, si la stratégie prospective est utilisée par les entreprises « depuis plus d'un quart de siècle », les frontières de la prospective ont largement dépassé celles des entreprises pour s'étendre vers les collectivités territoriales et locales en s'appliquant à des problématiques territoriales telles que Agenda 21, Plan de déplacement urbain, plan local d'urbanisme etc. (Suffrin et Jean-Louis, 2008). Ainsi, la prospective constitue pour le territoire un « puissant levier dans bien d'autres situations où les administrations et les élus souhaitent préparer l'avenir en s'appuyant à la fois sur des travaux d'experts, sur les idées et les souhaits des forces vives du territoire (...). C'est aussi pour le territoire, une source de créativité, d'identité, d'ouverture et d'attractivité ». (Suffrin et Jean-Louis, 2008, p160). On peut donc affirmer que la prospective, pour des raisons d'anticipation de l'avenir, de développement économique durable, et de mobilisation sociale, s'impose au sein des territoires.

La Prospective Métier est développée par Aline Scouarnec et Luc Boyer à partir d'une approche critique des démarches de GPEC, pour aboutir sur des réflexions sur l'analyse prospective des compétences et des métiers avec la mise en place d'un dispositif méthodologique : la méthode PM (Prospective Métier). La Prospective Métier inclut au champ de la GRH la dimension temporelle (Scouarnec, 2002). Elle a une approche globale, longue, rationnelle et d'appropriation d'une vision finalisée par l'action. La méthodologie permet, à partir de l'historique des métiers, de repérer les tendances d'évolutions individuelles et collectives et une mise en perspective permettant de mieux saisir les mutations sur une longue période : passé/présent/futur (Scouarnec, 2002). L'auteur propose que la PM « est une démarche d'anticipation des futurs possibles en terme de compétences, d'activités et de responsabilité d'un métier. Elle permet d'imaginer les savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnels, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation. Elle nécessite une co-construction par les acteurs-experts du ou des métiers analysé (s) du devenir possible de ce ou ces métier (s). Elle englobe une réflexion sur le métier individuel et sur l'organisation du travail ». (p.365) Il faut à cet effet, identifier les principales mutations externes et internes et les conséquences que ces mutations peuvent engendrer sur les formations et sur ces métiers.

Mobiliser la prospective dans le cadre de la construction d'une GPECT semble être une voie judicieuse à emprunter pour la bonne conduite de cette démarche. Car elle permet aux TPE/PME de la filière de mener, en leur sein, une démarche prospective, d'avoir une Prospective Métier de la filière bois et enfin de permettre aux acteurs du territoire d'avoir une prospective territoriale. Les commanditaires de la GPECT de la filière bois, en adoptant la prospective dans la construction de ce dispositif devront maîtriser les bases conceptuelles et la méthodologie relative à cette théorie. C'est pourquoi il nous semble opportun de rappeler les

méthodologies utilisées dans le cadre d'une prospective et de préciser celles retenues dans le cadre de cette GPECT.

En *prospective*, il existe une multitude de méthodes (Scouranec, 2008), toutefois deux méthodes peuvent être valablement utilisées dans le cadre de la construction d'outils : la méthode de scénarios et la méthode d'experts. Selon Julien et al. (1975, p 254), « la méthode des scénarios est une démarche synthétique qui, d'une part, simule étape par étape et d'une manière plausible et cohérente une suite d'événements conduisant un système à une situation future et qui d'autre part présente une image d'ensemble de celle-ci. Elle se fonde sur des analyses synchroniques et diachroniques ; les premiers simulent l'état du système à un moment donné et sont orientés par la description cohérente tandis que les seconds se penchent sur l'enchaînement des événements et sont amenés à mettre l'accent sur la causalité et les interrelations entre ceux-ci ». La méthode des scénarios nous donne une vision de l'avenir à partir de plusieurs discussions sur les évolutions possibles des considérations présentes. De fait, l'avenir se dessine sur la base de ses prémisses présentes. L'effort premier à accomplir est de chercher à bien connaître le présent en tant que vestige du futur. Quatre types de scénarios sont identifiés : scénario tendanciel (qui cherche à identifier un futur possible), scénario d'encadrement (qui limite l'espace des futurs possibles), scénario normatif (qui produit l'image d'un futur possible et souhaitable), scénario contrasté (en tant qu'esquisse d'un futur souhaitable à la frontière des possibles) (Julien et al., 1975). La méthode de scénarios peut s'avérer difficile à être pratiquée surtout si le système dont on envisage l'avenir est complexe : plus le système est complexe, plus la connaissance de ses éléments et de ses futurs possibles sera difficile à identifier.

La seconde méthode prospective qui consiste à recourir aux dires d'experts est certainement l'une des méthodes les plus classiques. Selon le dictionnaire l'expert est une personne qui a une parfaite connaissance d'une chose (due à une longue pratique) et devient, par cette occasion, apte à en juger le contenu. L'expert a des connaissances techniques, relationnelles, environnementales sur le sujet traité. On peut consulter un expert en raison de son rôle dans les processus de décisions liées à la problématique (Roubelat, 1999). On peut également consulter un expert en raison de sa connaissance directe ou indirecte du sujet. Recourir à un expert, c'est accepter la perception qu'a un individu ou un acteur sur une situation, un phénomène, un événement pour en dire les suites prévisibles et statuer sur ses probabilités de réalisation. L'expert devient, dans la prospective, la pièce maîtresse dont dépendent les orientations, les choix et les justifications à donner au but fixé. Au regard de cette importance, il devient indispensable de bien choisir l'expert et de valider les méthodes et manières par lesquelles sa connaissance est produite. De manière schématique, on peut résumer, comme suit, le travail avec les experts : Enoncé et délimitation d'un sujet (ou d'une problématique) – Choix des experts – Méthodologie de recueil de l'opinion des experts – Validation des opinions – Mise en place des plans retenus.

Les deux méthodes ci-dessus énoncées sont utilisées dans la démarche de GPECT. En effet, la méthode des scénarios est mise en application par Arbocentre, organisme qui a étudié les évolutions de la filière et des métiers de nos jours à l'horizon 2020 et la méthode d'experts est retenue en considérant les dirigeants d'entreprises comme des experts dans la filière bois.

4. Approches méthodologiques

Cette recherche s'appuie sur deux études : une étude que nous avons réalisée auprès des dirigeants de 70 entreprises de la filière bois du département de Loir-et-Cher sélectionnées

dans le cadre de ce projet de GPECT et une étude macro-économique, sociale et RH effectuée par l'organisme Arbocentre et relative à l'évolution de la filière à l'horizon 2020.

4.1. L'étude auprès des entreprises

L'approche que nous avons adoptée dans cette étude est qualitative. Dans les recherches qualitatives, les modes de collectes de données sont principalement l'entretien compréhensif, l'observation (participante ou non) et les documents internes (Giordano, 2010). Dans notre étude, nous avons opté pour l'entretien compréhensif. En effet, l'observation (participante ou non) nécessite la présence au sein de l'entreprise toute l'étude durant, ce qui n'est pas possible dans notre cas. Quant aux documents internes, s'ils n'existent pas toujours dans les TPE/PME, leur contenu, à ce jour, ne nous renseigne pas sur la partie prospective de l'enquête. Pour mener ces entretiens, nous avons identifié 70 entreprises. Elles sont sélectionnées sur la base de critères conjointement définis : Profil du Chef d'entreprise, positionnement de l'entreprise sur le marché du bois énergie ou du bois construction, synergie créée par l'entreprise par rapport aux autres entreprises dans la chaîne totale de la filière, qualité des chantiers probants réalisés. Toutes situées sur le territoire du Loir-et-Cher, ces entreprises emploient au total 596 salariés avec une moyenne de 8 salariés (et un maximum de 50 salariés) par entreprise et génèrent près de 62 millions de chiffre d'affaires. En nous basant sur les critères de l'Union Européenne, cette population contient 68,6% de TPE. La répartition desdites entreprises, en secteurs d'activités, est définie comme suit (tableau 1) et représente, en proportion la totalité de ces entreprises dans le département.

	Nb	% cit.
Menuiserie	17	24,3%
Charpente	15	21,4%
Scierie	7	10,0%
Construction Bois	6	8,6%
Entreprise de négoce de bois	6	8,6%
Emballage	5	7,1%
Entreprise de Chauffage	5	7,1%
Fabrication de Merrain/tonnellerie	3	4,3%
Fabrication de mobilier	2	2,9%
Pépinieriste	1	1,4%
Fabrication de bardage	1	1,4%
Conseiller forestier	1	1,4%
Exploitation forestière	1	1,4%
Total	70	100,0%

Tableau 1: Répartition des entreprises par secteur d'activité

Une fois les entreprises identifiées, nous avons procédé à des prises de rendez-vous avec leurs dirigeants en vue de l'entretien. Les entretiens se sont effectués in situ sur la base d'un guide d'entretien conçu et validé par les membres du comité technique en charge de l'action GPECT. Chaque entretien eut lieu avec le dirigeant et a duré environ 1h30. Ainsi nous avons effectué au total 70 entretiens avec les dirigeants des 70 entreprises identifiées. Cette phase de terrain s'est déroulée de juillet à décembre 2012. Les questions abordées ont porté sur le constat et la vision prospective de la filière bois: évolutions, perception de cette évolution sur le volet économique et R.H, les compétences et les métiers liés à ce développement, les métiers et compétences émergents ou en voie de disparition, les attentes par rapport à l'activité, les formations nécessaires et souhaitables et l'appréciation des structures

départementales existantes. L'analyse des interviews auprès des entreprises est réalisée entretien par entretien et thème par thème en évitant d'y introduire des concepts et catégories a priori. Pour cela, nous avons recouru à l'analyse de contenu en utilisant le logiciel sphinx IQ et des traitements manuels. Nous avons effectué trois types d'analyses : - Une analyse syntaxique afin d'observer comment le discours est structuré, - Une analyse lexicale pour identifier la richesse et la nature du vocabulaire utilisé dans le discours, - Une analyse thématique qui permet des analyses par thème. Nous avons réparti les différents thèmes en sous-ensembles. Cette démarche est itérée sur plusieurs niveaux et nous a permis d'obtenir des catégories, des catégories médianes et enfin des méta-catégories après analyses de tous les entretiens. Les catégories obtenues sont en gras dans la partie des résultats des entreprises.

4.2. L'étude Arbocentre ou « étude externe »

Acteur central de la filière bois en région Centre, Arbocentre est un organisme qui réunit les représentants d'organismes de recherche et développement, des producteurs, (exploitants forestiers, coopératives etc.) et les professionnels de la 1^{ère} (scierie, panneaux etc.) et 2^{ème} transformation (meubles, charpentes etc.). Les actions d'Arbocentre se concentrent sur la promotion de l'utilisation du bois dans la construction et dans l'énergie, la promotion des essences locales et l'optimisation des ressources. Il intervient auprès des professionnels et des institutionnels de la région pour donner des avis sur des questions relatives à la filière. Dans ce cadre, la CMA41, en tant qu'acteur pilote de la GPECT de la filière bois a sollicité Arbocentre pour une étude prospective départementale sur les évolutions de la filière dans ses dimensions macro-économique, sociale, métiers et compétences à l'horizon 2020. Cette prospective porte sur les mêmes secteurs identifiés par les acteurs de la GPECT et des métiers qui en découlent (cf supra). Le rapport fourni par Arbocentre au terme de cette étude nous permet de retenir les éléments méthodologiques qu'il a adoptés pour ladite étude. Il s'agit de faire un état des lieux de l'existant (les métiers, le nombre de salariés, le marché, etc.) sur la filière bois et de projeter son évolution dans le futur. L'encadré suivant nous synthétise la méthodologie suivie par Arbocentre.

L'état des lieux a débuté par l'inventaire des documents existants: - Liste des professionnels inscrits à la CMA41, - Annuaire professionnel d'Arbocentre, - Enquête annuelle de branche, - Listing de l'UNEDIC sur les communes. Les informations fournies par chaque source ont été compilées, puis les doublons éventuels ont été supprimés. Pour chaque métier, le code NAF correspondant a été la clé permettant son identification. Pour les métiers tels que les techniciens forestiers et pépiniéristes qui n'ont pas de code NAF, un autre moyen d'identification a été nécessaire. Quant aux métiers (comme les menuisiers) exercés par des entreprises qui peuvent avoir plusieurs codes NAF différents, leur liste a été établie en éliminant les entreprises ne relevant pas de la filière forêt bois. En définitive, pour chaque entreprise, il a donc fallu vérifier le code NAF, le métier de l'entreprise et si ce métier fait partie de la filière bois. Enfin, la liste définitive a été arrêtée après vérification par consultation du site internet www.societe.com donnant lieu au nombre d'emploi et au chiffre d'affaires de chaque entreprise. Cette liste a été adoptée malgré les évolutions possibles dues à des créations et radiations d'entreprises avec pour conséquences des ajustements du nombre de personnel dans de nombreuses entreprises. Cependant, pour cette étude, et afin d'avoir une bonne estimation du nombre d'entreprises et du nombre d'emplois salariés ou non pour chaque métier, la méthode retenue, a été validée avec la CMA41 et le comité de pilotage auquel elle a été présentée. Elle paraît être représentative et donne une bonne estimation de la réalité de la filière forêt bois du Loir-et-Cher. Pour l'élaboration de ses estimations sur l'évolution des métiers et du nombre d'emplois à l'horizon 2020, Arbocentre s'est appuyé sur les études PIPAME 2012, AGREST 2012, PPRDF 2012, ADEME, et l'Observatoire National de la construction bois et du bois énergie.

Encadré1 : Résumé méthodologique de l'étude d'Arbocentre

5. Résultats des études

L'analyse des entretiens et de l'étude externe nous a permis d'avoir des constats relevés par les entreprises, leurs prospectifs métiers de la filière bois et les estimations quantitatives et qualitatives des besoins en main d'œuvre à l'horizon 2020.

5.1. Constats des entreprises

Les dirigeants des entreprises interrogées constatent, à ce jour, des **difficultés de recrutements** dans le bassin d'emploi car, en l'état, celui-ci est dépourvu des profils dont elles ont besoin. Ainsi leurs démarches de recherche de salariés sont quelquefois vaines surtout en ce qui concerne les menuisiers, les charpentiers, les constructeurs bois autonomes et expérimentés. Toutefois, et malgré ces difficultés les entreprises préfèrent **embaucher en local**. En ce qui concerne les procédures de recrutements, les entreprises passent principalement par leurs **réseaux de connaissances, la proximité et les candidatures spontanées**. Les offres passent ensuite, et de façon secondaire, par **Pôle emploi** et **les agences d'intérim**. Cet état de fonctionnement confirme les constats souvent relevés dans les TPE/PME (relations, proximité etc.). Mais la clé de voûte de leurs recrutements reste **la polyvalence du salarié**. « *Nous préférons un salarié avec plusieurs CAP de différents domaines qu'un salarié avec un BTS spécialisé* » (dirigeant d'une entreprise de menuiserie). Les entreprises recourent beaucoup à l'apprentissage. Mais ce dispositif qui, à leurs dires, est un **tremplin vers l'embauche**, devient de plus en plus lourd, **coûteux et difficile** à mettre en place à cause des nouvelles réglementations de sécurité. En effet, les mises aux normes récurrentes indispensables pour recruter des apprentis pèsent financièrement sur les entreprises. Quant aux formations, les entreprises les trouvent très **coûteuses**. Elles dénoncent, entre autres, le manque de **soutien** des OPCA (Organismes Publics Collecteurs Agréés), **l'inexistence en local de certaines formations** (cas des formations spécifiques à la menuiserie, à l'emballage, à la scierie et pour pépiniériste) et la **non-actualisation** d'autres formations. Enfin, les entreprises proposent plus de **flexibilité** de la part des organismes de formations quant aux dates, et une **co-construction du contenu des formations** par les salariés, les dirigeants et les acteurs institutionnels.

5.2. La prospective filière bois des entreprises

Plusieurs typologies d'entreprises sont identifiées : les entreprises à tendance « **optimiste** » et les entreprises « **craintives** ». Les entreprises « **optimistes** » ont deux facettes : optimisme inconditionnel et optimisme conditionnel. Les entreprises qui sont dans une logique **d'optimisme inconditionnel** pensent que l'avenir de la filière bois va évoluer positivement en ce qui concerne la construction de maisons à ossature bois associée ou non à la charpente. Vont se développer également les secteurs du chauffage et de la récupération de rebus de bois, de fabrication de merrain (car la qualité française est reconnue dans toute l'Europe), de la menuiserie, de la couverture (car une industrialisation de cette activité est impossible) et de la vente de poêle à granulés. De plus, une prise de conscience progressive des collectivités dans le choix du chauffage bois est soulignée par ces entreprises. En somme, les entreprises optimistes voient une évolution très favorable aussi bien pour le bois énergie que pour la construction bois. Les entreprises à tendance « **optimiste conditionnel** » sont certes, optimistes mais posent des conditions qui sont indispensables au développement de la filière bois : - Une Communication large sur les enjeux de la filière et ses potentialités actuelles et futures, - Une conscience politique devant se manifester par des actions concrètes de soutien aux entreprises de la filière, par la mise en place de formations reconnues, ajustées et adaptées, - Une réglementation ferme pour valider les savoirs techniques de construction bois,

en vue de la conformité aux normes et techniques nouvelles, - Des mesures administratives et fiscales pour assouplir les démarches des entreprises afin de faciliter l'emploi et les approvisionnements en local. A côté des entreprises **optimistes**, les entreprises **craintives** sont celles qui craignent entre autres, **l'impact négatif** de l'ONF sur la filière, la pose de plus en plus élevée de PVC et d'aluminium au détriment du bois en Menuiserie. Elles pensent que l'évolution de la filière va également engendrer des techniques nouvelles devant conduire les entreprises sur un **positionnement** vers l'innovation, vers **des produits de haut de gamme** et vers des **marchés de niche**. En outre, pour ces entreprises, l'évolution de la filière bois fait courir des **risques** aux différents acteurs car elle va conduire à la disparition des petites scieries et des menuisiers fabricants. Enfin, le risque qui est craint par ces entreprises est la déstabilisation du Bois énergie par le Bois construction car la forte demande en chauffage bois pourrait conduire à une déforestation effrénée.

5.3. Les résultats d'Arbocentre

Arbocentre s'est appuyé sur les estimations des études PPRDF, ADEME et de l'Etat afin d'émettre des hypothèses et formaliser les projections relatives aux besoins en main d'œuvre quantitative et qualitative des différents métiers des secteurs ciblés dans le cadre de la GPECT. Ainsi, Arbocentre estime que le nombre de gestionnaires forestiers augmentera en proportion de la récolte (55%, selon le PPRDF). En conséquence, le nombre d'emplois de gestionnaire forestier du Loir-et-Cher augmentera de 25% en 2015 et de 55% en 2020. Dans les pépinières forestières le nombre d'emplois augmentera de 30% en 2015 et de 100% en 2020. Les ouvriers forestiers de travaux et plantation connaîtront une évolution de 30% en 2015 et de 100% en 2020. En 2015, il y aurait 23 100 m³ de bois d'œuvre récoltés dont 11 550 m³ de feuillus et autant de résineux créant 2 bûcherons manuels et un conducteur de débusqueur supplémentaires. A l'horizon 2020, il y aurait 43 200 m³ de bois d'œuvre récoltés dont 23 100 m³ de feuillus et autant de résineux. Cela conduirait à avoir pour les feuillus, 4 bûcherons manuels et 2 conducteurs de débusqueur supplémentaires et pour les résineux, 2 postes supplémentaires. A l'horizon 2015, il y aurait 95 700 m³ de bois d'œuvre récoltés dont 47 850 m³ de feuillus et autant de résineux. Ce qui va engendrer pour les feuillus, 8 bûcherons manuels et 5 conducteurs de débusqueur supplémentaires et pour les résineux, 4 postes supplémentaires. A l'horizon 2020, il y aurait 191 400 m³ de bois d'œuvre récoltés dont 95 700 m³ de feuillus et autant de résineux. Cet état va générer pour les feuillus, 16 bûcherons manuels et 11 conducteurs de débusqueur supplémentaires et pour les résineux, 9 postes supplémentaires. A titre indicatif, si 50% du bois bûche est commercialisé par des circuits officiels, cela représente en Loir-et-Cher, 130 000 m³ soit 22 bûcherons et 14 débardeurs. Sur le volet bois énergie, le nombre de gestionnaires de plateforme serait de 5 en 2015 et de 7 en 2020, le nombre de techniciens de plateforme passerait de 20 en 2015 à 27 en 2020 et le nombre de transporteurs de 15 (ou 20) en 2015 à 20 (ou 25) en 2020. En 2015 et en 2020, il sera nécessaire pour les livreurs de fuel, les chauffagistes et les ingénieurs de Bureaux d'Etudes Thermiques de monter en compétences pour répondre aux attentes du marché. L'ADEME estime que la mise en place de chaudières à combustible bois permet de créer des emplois durables à temps plein dans les entreprises régionales pour l'entretien du paysage, l'exploitation forestière, la collecte et le conditionnement des matières premières, leur transport et l'exploitation des chaufferies. En 2020 on aurait 260 000 t de bois énergie supplémentaires correspondant à 90 emplois dans le Loir-et-Cher. Dans les scieries, les effectifs devraient légèrement baisser d'ici 2015 (-5%,) et devenir stable en 2020. Les conducteurs de ligne et ouvriers de maintenance prendront une place plus importante au fur et à mesure de la modernisation et de l'automatisation des scieries. Si aujourd'hui ils représentent 30% de l'effectif, cette proportion devrait augmenter jusqu'à atteindre 50% en 2020. Soit une progression de 62 (en 2012) à 82 (en 2015), et à 105 (en 2020). Dans la

construction bois, en retenant pour hypothèse une augmentation de 20% en 2015 et de 50% en 2020 (hypothèse médiane). Le développement moyen des entreprises de charpente et des emplois devrait donc augmenter de 25% d'ici 2015 et de 65% d'ici 2020. L'effectif actuel des charpentiers dans le Loir-et-Cher qui est de 753 devrait monter à 940 en 2015 et à 1240 en 2020. Pour les monteuses de charpente et ossature bois, c'est une spécialité qui devrait doubler d'ici 2020 (+100%). De nombreux poseurs de fermettes industrielles devraient se diversifier vers ce métier. C'est une compétence qu'il sera nécessaire d'acquérir au travers des formations continues et initiales. En estimant que 30% de cet effectif concernent l'ossature bois, soient 226 personnes sur les 754, leur nombre devrait être de 326 en 2015 et de 452 en 2020. L'effectif des menuisiers bois fabricants suivra principalement l'évolution du taux d'incorporation du bois dans la construction donc une augmentation de 20% en 2015 et de 50% en 2020. Leur nombre est estimé actuellement à 471 dans le département. Il devrait alors être de 565 en 2015 et de 706 en 2020. Les métiers de techniciens de production, de coordinateurs de bureaux d'études, et d'architectes devraient évoluer proportionnellement à l'évolution du marché de l'ossature Bois. Il y aurait donc un doublement de leur effectif d'ici 2020.

Métiers	Effectif estimé 2012	Effectif estimé 2015	Effectif estimé 2020
Technicien, ingénieur forestier	7	9	11
Pépinieriste forestier	40	52	80
Ouvrier forestier	28	36	56
Bûcheron et débardeurs	67	88	111
Personnel de scierie	208	198	210
<i>Dont conducteur, technicien maintenance</i>	<i>62</i>	<i>82</i>	<i>105</i>
Charpentier	753	940	1240
<i>Dont monteur charpente et ossature bois</i>	<i>226</i>	<i>326</i>	<i>452</i>
Menuisier fabricant	471	565	706
Architecte, ingénieur, technicien BET	67	68	70
Gestionnaire opérateur de plateforme	10	35	44
Livreur	25	42	48
Chauffagiste	119	119	119
BETH, ingénieur thermicien	22	22	22
TOTAL	2367	2829	3541

Tableau 2 : Estimations du nombre d'emplois selon les métiers, d'après l'étude d'Arbocentre

De ces estimations et projections futures, il ressort que des besoins en main d'œuvre quantitatifs et qualitatifs sont nécessaires dans la filière. Des salariés devront également acquérir des compétences et des savoir-faire techniques pour être opérationnels. On peut noter que dans le secteur de la construction, l'usage du bois ne semble pas faire émerger de nouveaux métiers. Les métiers existants vont, en revanche, être transformés. C'est « l'être autrement » ou « la compétence autrement » qui sera nécessaire. Les professionnels de la construction auront besoin d'acquérir et de mobiliser des techniques diverses dans l'utilisation du bois avec des postures particulières. Ces techniciens devront s'appliquer avec une extrême précision et dextérité car les erreurs sont plus difficiles à corriger que dans une construction traditionnelle en parpaings. Au-delà des formations livrées dans les centres sur l'usage du bois, il faut du temps et de l'expérience pour acquérir le savoir-faire nouveau nécessaire qui découle des nouvelles normes (RT2012 et RT 2020). En Bois énergie, le besoin de connaissances portera, pour l'essentiel, sur l'obtention d'une double compétence : Compétences thermiques et connaissances en bois. Ces besoins concernent plusieurs acteurs : les fournisseurs d'équipements qui devront conseiller et expliquer à leurs clients les combustibles adaptés à leurs matériels ; les techniciens de maintenance des nouveaux équipements qui devront procéder à des entretiens adéquats sans se contenter d'un simple bricolage ; les techniciens fabricants de combustibles qui devront s'adapter au nouveau

marché. En définitive, la question RH devra permettre de répondre aux évolutions des secteurs et des exigences futures relatives aux nouvelles normes.

6. Discussions des résultats

6.1. La prospective facilitatrice de diagnostic partagé et de mobilisation des acteurs?

Pour l'Etat, si le dispositif GPECT permet un accompagnement « à froid », il faut alors mettre l'accent sur la dimension préventive et prospective. Dès lors, une recherche prospective en GPECT retrouve pleinement son sens. Les acteurs pilotes de la GPECT filière bois ne trahissent donc pas l'esprit de cette démarche lorsqu'ils recourent à la prospective pour mener à bien ce projet de territoire malgré des contraintes à de telles démarches (Gimbert, 2004), dont Suffrin et Jean-Louis (2008) relèvent quelques unes : des enjeux des acteurs publics quelquefois différents de ceux des acteurs privés, la grande diversité d'acteurs et d'interlocuteurs qui gravitent autour du projet, les difficultés d'animation et de pilotage du projet. De plus, « le déploiement des projets de territoire suppose de mobiliser des savoir-faire et des méthodes spécifiques en menant une démarche prospective et un processus participatif » (Suffrin et Jean-Louis, 2008, p.163). La prospective devient alors un moyen qui permettrait à des acteurs d'un territoire de collaborer ensemble, autour d'un projet commun, de se mettre d'accord sur des diagnostics partagés du territoire. En comparaison à la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986) dont l'étape d'une problématisation réussie permet d'obtenir le point de passage obligé (par lequel les acteurs impliqués dans le projet commun acceptent de passer) et une mobilisation des acteurs, cette étape, dans la construction d'une « GRH territorialisée », n'est pas toujours facile à franchir. Pour preuve, la problématisation dans la GTEC du pôle de compétitivité fut inaboutie du fait de l'absence du point de passage obligé car il y avait trop de divergences non conciliables entre les intérêts des différents acteurs (Mazzilli, 2011 ; Mazzilli, 2012). De même, l'auteur fait remarquer que la mobilisation des alliées dans la construction de la GTEC du pôle de compétitivité ou dans la GTRH pilotée par la MEF fut difficile ou insuffisante (les entreprises et des acteurs ayant déserté peu à peu le projet). Dans le cadre de la GPECT filière bois, la prospective, à ce jour, semble constituer une alternative positive pour faciliter le partage du diagnostic et la mobilisation des différents acteurs (entreprises, organismes, acteurs publics, etc.). La prospective semble être aussi un moyen efficace pour connaître les attentes des chefs d'entreprises afin de proposer, dans le cadre de cette GPECT, des solutions pour tenter d'y répondre. C'est peut être un élément qui permettrait de mobiliser davantage les entreprises.

6.2. La prospective : Source d'apprentissage d'anticipation pour les dirigeants des TPE/PME et des acteurs territoriaux ?

L'attitude prospective permet à l'individu de voir loin et large et d'améliorer la manière dont il prépare ses décisions. Elle se centre sur la dimension cognitive de l'anticipateur et de l'anticipation. Dans la dimension prospective, il y a « une auto-éducation » (Gimbert, 2004). C'est une manière d'être, une culture. En obligeant à avoir un acte de création mentale de soi dans l'avenir, l'attitude prospective oriente nos perceptions ainsi que nos interprétations des événements et favorise la création de nouvelles possibilités d'action (Bootz, 2012). Avoir une attitude prospective permet d'avoir un « modèle mental du futur » (Bootz, 2012, p. 36). Selon ce même auteur, le dirigeant qui a une attitude prospective acquiert des vertus cognitives qui le poussent à s'interroger sur les fondements même de ses connaissances et à questionner ses propres cadres de référence. A travers l'exercice de la prospective les dirigeants des TPE/PME de la filière bois s'entraînent et acquièrent des compétences d'anticipation. En

effet, la gestion des TPE/PME souvent caractérisée de « gestion de proximité » (Torrès, 2003) et confirmée par d'autres auteurs tels que Jaouen et Tessier (2008) laisse comprendre que ces dirigeants sont dans une proximité hiérarchique mais surtout spatiale et temporelle. Il semblerait donc que les dirigeants des TPE/PME soient, bien souvent, tentés de « surestimer le présent sur le futur » (Torrès, 2003) en prenant des décisions à effets immédiats contrairement à celles qui pourraient nécessiter des attentes de résultats futurs. De fait, les dirigeants des TPE qualifiés de « *myopes forts* » (Smidar et Condor, 2001) ont un horizon temporel et spatial plus court que ceux des dirigeants des grandes entreprises car ils ont une vision lointaine plus faible en termes d'espace et de temps. Cette faiblesse des dirigeants des TPE à anticiper et à décider pour l'avenir peut être due aux difficultés d'accès à l'information (difficultés techniques) et de traitement de l'information (difficultés cognitives) (Jaouen et Tessier, 2008). Dès lors, l'activité prospective de cette GPECT permettrait de mettre en place un processus collectif mobilisant des réflexions de multiples acteurs de l'organisation et du territoire impliquant la facilitation d'accès et de traitement des informations par les dirigeants d'entreprises de la filière bois. Elle complète l'attitude prospective et suscite des formes collectives et interactives d'apprentissage dans les décisions qui tiennent compte des évolutions et projections futures.

6.3. Prospective dans la GPECT de la filière Bois et prospective métiers (PM) ?

La PM répond à une volonté de dépasser les dispositifs traditionnels d'anticipation de la GRH fondés sur une rationalité instrumentale et reposant exclusivement sur des techniques de prévision (Brillet et Hulin, 2010). « La PM prend ainsi en compte les évolutions internes et externes des organisations et permet de repérer les tendances d'évolution des métiers individuels et collectifs en mettant en évidence les métiers en émergence, en transformation et en obsolescence » (Boyer, Scouarnec, 2009). D'un point de vue méthodologique, la PM s'appuie sur le dire d'experts. Sont considérés comme experts habilités dans la PM les professionnels ou toutes personnes qui exercent ou sont potentiellement capables d'exercer le (ou les) métier (s) analysé (s). Sans être une PM stricto sensu, la prospective des métiers en GPECT bois engendre une démarche qui lui est similaire. En effet, les dirigeants des entreprises interrogés peuvent être considérés comme des experts en tant qu'ils relèvent tous de la filière bois et exercent des métiers liés à celle-ci. Etant acteurs qui participent activement au processus de réflexion prospective, ils deviennent, de fait, des acteurs des changements futurs. La ressemblance entre les deux démarches s'opère également en ce qui concerne les groupes de travail. En effet, comme dans la PM, les dirigeants des entreprises dans cette prospective, ont après avoir réfléchi individuellement sur les métiers en tension, en émergence, et en voie de disparition, continué le travail de réflexions en ateliers pour harmoniser leurs points de vue et proposer une fiche des métiers de la filière bois nécessitant des ajustements qualitatifs et quantitatifs en main d'œuvre. En comparant la PM et la prospective dans la GPECT Bois on identifie donc des ressemblances sur l'expertise, les groupes de travail, les réflexions collectives et participatives, et la dimension inter organisationnelle laquelle est selon (Bootz, 2012, « fondamentalement inscrite dans le génome » de ces deux démarches. On pourrait alors affirmer la naissance d'une « prospective Métier Bois ».

6.4. Synthèse des discussions

La phase prospective de cette GPECT a plusieurs intérêts :

- Permettre une vision croisée des entreprises et des institutionnels, ces deux acteurs devenant ainsi des *architectes conjoints du développement local* (Asselineau et Cromarias, 2010) à travers l'identification et le partage de diagnostic conjointement établi pouvant faciliter la construction de cette GPECT. De fait, les institutionnels constituent, des institutions-acteurs (Veltz, 2005), souhaitant mettre en place des infrastructures et des dispositifs spécifiques pour aider le développement des entreprises et la maîtrise de la main d'œuvre dans le bassin d'emploi.

- Associer les entreprises à la construction de la GPECT par une réflexion prospective. Ceci devient un moyen d'apprentissage de l'anticipation et d'acquisition de vertus cognitives et d'attitude prospective pour les dirigeants des TPE/PME de la filière. Cet apprentissage s'étend également aux acteurs institutionnels du territoire pour leur permettre d'acquérir une pédagogie de stratégie partagée de co-construction et de mobilisation inter-organisationnelle. De même, la démarche prospective associant les entreprises permet des actions co-construites qui répondent aux attentes de tous les acteurs et de réduire voire d'annuler le fossé entre institutionnels et entreprises.

- Etablir une fiche prospective des métiers de la filière bois qui pourraient connaître des évolutions (positives ou négatives), des changements, des émergences, des besoins en compétences nouvelles etc. pour réguler l'emploi, organiser les formations et gérer l'implication de chaque acteur dans la filière bois.

En définitive, l'avantage de la combinaison de ces deux études prospectives (entreprises et Arbocentre) est de permettre des actions qui, s'appuyant sur des résultats à la fois théoriques et pratiques, intègrent la vision de tous les acteurs sur les futurs possibles et facilite la construction de la GPECT de la filière bois en Loir-et-Cher.

Conclusion

La démarche de GPECT filière bois en construction dans le département du Loir-et-Cher et pilotée par la CMA41 en partenariat avec plusieurs acteurs, a pour but d'être en adéquation avec les attentes des entreprises. Elle ne peut donc se faire sans associer pleinement les entreprises et sans tenir compte de leurs attentes. L'objectif de cet article était de montrer comment, on peut faciliter l'émergence et surtout faciliter la construction d'une GPECT en réfléchissant à partir d'éléments qui pourraient permettre la mobilisation des acteurs du territoire, l'obtention de réponses aux attentes des différents acteurs et en ce qui concerne la gestion des TPE/PME, permettre à leurs dirigeants d'acquérir des vertus cognitives et une attitude prospective. Le cadre théorique retenu à cette fin est la prospective dans ses dimensions organisationnelle, territoriale et métier. La méthodologie utilisée est qualitative et est alimentée par deux sources : une source interne (étude auprès de 70 dirigeants d'entreprises de la filière bois) et une source externe (étude d'Arbocentre sur la prospective de la filière bois à l'horizon 2020). Si nous estimons qu'une étude longitudinale est nécessaire pour confirmer notre thèse⁵, nous pouvons néanmoins affirmer que les résultats, obtenus à ce jour dans notre étude, permettent de dire que la prospective semble être une alternative pour pallier les difficultés de mobilisation et d'adoption par les acteurs des dispositifs de GRH élargie au territoire. De fait, la poursuite d'étude sur des éléments caractérisant la GRH territoriale notamment la recherche d'éléments qui pourraient faciliter son existence et sa construction (Mazzilli, 2011 ; Mazzilli, 2012), semble trouver, à travers notre présente étude,

⁵ Nous allons continuer cette recherche à travers le suivi dans la durée de cette GPECT et surtout du comportement des différents acteurs, à ce jour mobilisés, et des éléments explicatifs de la constance dans cette mobilisation.

un élément de réponse à travers la prospective. En effet, la démarche prospective a permis, au vue des résultats actuellement obtenus dans notre étude, de constater qu'elle est un élément facilitateur de la mise en place de la GPECT (une facette de la GRH territoriale) : Tous les acteurs (surtout les entreprises) sont toujours autant mobilisés dans la démarche, ils acceptent de continuer les réflexions dans les différents groupes de travail, collaborent à la mise en place des actions et considèrent le projet comme « *une cause commune* » qui répond aux attentes des entreprises sans s'éloigner de celles des autres acteurs du territoire à travers des actions co-construites au fur et à mesure de leur mise en place.

Bibliographie

- Asselineau A., Cromarias A. (2010), « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? », *Management & Avenir*, N°36, p152-167
- Baron X. (2011), « la territorialisation est-elle l'avenir de la GPEC ? », AEF Info, 11 janvier 2011, p1-5
- Berger G. (1958), « L'attitude prospective », *Prospective N°1 Paris*, PUF pp1-10
- Bootz J-P. (2012), « La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : Revue de la littérature et analyse critique », *Management & Avenir*, N°53, pp 34-53
- Bories-Azeau I., Loubès A. Ndiaye P. (2011), « Construction d'une proximité territoriale : Quels enjeux en termes de GPEC ? », *Congrès AGRH*, Reims, 18p.
- Boyer L. Scouarnec A. (2009), *La prospective des métiers*, Caen, Editions EMS.
- Brillet F., Hulin A. (2010), « Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : La question de la complémentarité entre prévision et prospective », *Management & Avenir*, N°36, pp245-262.
- Callon M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction, La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint Brieuc », *L'année sociologique*, N°36 p169-208.
- Defélix C., Degruel M., Le Boulaire M. (2010), « Territorialisation de la GRH : De nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ? », *Congrès AGRH*, Rennes/St Malo 21p.
- Gimbert L. (2004), « La prospective : pour un retour aux fondamentaux », *Management & Avenir*, 2004, N°2, p83-95.
- Giordano Y. (2010), « Les spécificités des recherches qualitatives » in Giordano Y. *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Paris, Management et Société, p11-39.
- Godet M. (2004), *Manuel de prospective stratégique* Dunod, 2^{ème} tome, 3^{ème} édition, Paris
- Jaouen A. Teesier N. (2008), « Les pratiques de GRH des très petites entreprises », *Congrès AGRH*, Reims, 18p.
- Jouvenot C., Parlier M. (2011), « La constitution d'un acteur collectif, constitution d'une GPEC territoriale », 22^{ème} Congrès AGRH, Marrakech
- Julien P-A., Lamonde P., Latouche D. (1975), « La méthode des scénarios en prospective », *L'actualité économique*, 51, 2, 253-281.
- Le Boulaire M., Defélix C., Retour D. (2010), « Nouveaux territoires, nouvelles GRH ? Quand la GRH se « territorialise », *Entreprise et Personnel N°28*

- Loubes A., Bories-Azeau I. (2012), « La GPEC élargie au territoire : quelles interfaces ? », *23^{ème} Congrès AGRH*, Nancy, 19p.
- Mazzilli I. (2010), « GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines », *Congrès AGRH*, St Malo
- Mazzilli I. (2011), « Les dispositifs de GRH territoriale : d'une logique de transposition à la construction d'un modèle nouveau ? », *22^{ème} Congrès AGRH*, Marrakech, 25p.
- Mazzilli I. (2012), « Les dispositifs de GRH territoriale : d'une logique de transposition à la construction d'un modèle nouveau ? », *Cahier de recherche N°2011-06 E1*, CERAG, 26p.
- Roubelat F. (1999), *Décision prospective auto-organisation*, Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne, *Dunod*.
- Scouarnec A. (2002), « La prospective métier : définition et méthodologie », *Congrès AGRH*, Reims, 22p.
- Scouarnec A. (2008), « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », *Management et Avenir*, 2008, 19, 171-186.
- Smida A., Condor R. (2001), « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », *HEC Montréal Gestion*, 2001, vol 26. P 12-22
- Suffrin C. Jean-Louis E. (2008), « La prospective d'entreprise appliquée aux problématiques territoriales. Le cas de la Guyane Française », *Management & Avenir*, N°17, pp 159-184
- Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, 29 (144), pp 19-138.
- Veltz P. (2005), « Mondialisation, villes et territoires », *Presses universitaires de France*, Paris.

LEXIQUE :

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

AGREST : Site du Ministère de l'Agriculture sur la statistique et l'évaluation et la prospective agricole

BBC : Bâtiment Basse Consommation

BIBE : Bois Industrie Bois Energie

CMA : Chambre de Métiers et de l'Artisanat

DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

NAF : Nomenclature d'Activités Française

PIPAME : Pôle Interministériel de Prospective et d'anticipation des Mutations Economiques

PPRDF : Plan Pluriannuel Régional de Développement Forestier

UNEDIC : Union Nationale interprofessionnel pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce