

# Gens de métiers, acteurs du territoire

Tome 1

*L'exemple  
du Grand Briançonnais*



### **Directeur de publication**

---

Christian Poujardieu

### **chef de projet**

---

Maïten Bel

### **Réalisation**

---

Maïten Bel  
IDEP - GREQAM, CNRS

Somoudom Inthavong  
ORM

Annie Lamanthe  
LEST, Centre régional associé au  
CÉREQ

Séverine Landrier  
LEST, Centre régional associé au  
CÉREQ

### **Conception graphique - pao**

---

Marie-Louise Mendy  
ORM

### **Date de publication**

---

Mai 2010

L'Observatoire régional des métiers (ORM), le Laboratoire d'économie et de sociologie du travail d'Aix-en-Provence (LEST) et le Groupement de recherche en économie quantitative d'Aix - Marseille (GREQAM) se sont associés pour mener une étude sur le rôle des compétences dans les dynamiques territoriales. Cette étude, conduite de 2005 à 2009, a porté sur trois territoires de la région Provence - Alpes - Côte d'Azur : le Grand Briançonnais, l'Avignonnais et le Pays d'Aubagne.

Ce premier tome présente la problématique de l'étude et les premières hypothèses issues de la rencontre avec les gens du Grand Briançonnais.

L'équipe ORM - LEST - GREQAM remercie l'ensemble des acteurs pour leur accueil chaleureux. Ils ont su partager leur passion pour ce territoire de montagne, porteur de compétences collectives et individuelles.

# GENS DE MÉTIERS, ACTEURS DU TERRITOIRE

> Le rôle des compétences dans les dynamiques territoriales  
L'exemple du Grand Briançonnais territoire de montagne

## Sommaire

**Et si les compétences dynamisaient le territoire ? .....p 4**

**1- Concepts, notions, définitions .....p 6**

1-1- Territoire .....p 6

1-2- Compétences et territoire.....p 7

1-3- Dynamiques d'un territoire.....p 8

**2- Méthode et analyse.....p 9**

**Partie 1 Un demi-siècle de transformations .....p 11**

1-1- La montagne marque le territoire .....p 11

Un patrimoine historique collectif.....p 11

L'influence italienne.....p 11

Altitude et isolement .....p 12

Le virage du tourisme .....p 13

1-2- Données et indicateurs .....p 13

a- Une population plus nombreuse, plus mobile .....p 13

Migrations et démographie .....p 13

Un niveau de formation dans la moyenne régionale .....p 14

Vivre et travailler au pays .....p 14

b- Les services au cœur des métiers et des qualifications.....p 14

Les spécificités de l'emploi et du marché du travail.....p 15

CDD et travailleurs indépendants .....p 16

1-3- Une population résidente jeune et active .....p 17

1-4- Chômage : variations saisonnières.....p 17

1-5- Une offre de formation marquée par le territoire.....p 17

**Partie 2 Les compétences dynamisent l'activité économique.....p 21**

2-1- Loisirs de montagne : à chacun son modèle.....p 21

a- Ski industriel et rentabilité.....p 23

b- Tourisme de montagne et dispositifs publics.....p 24

c- Se renouveler et s'adapter.....p 26

d- Le combiné sport et culture .....p 26

2-2- Hôtellerie : entre tradition et modernité .....p 30

2-3- Bâtiment : activité fluctuante et pénurie de main-d'œuvre.....p 36

2-4- Secteur sanitaire : s'adapter aux nouvelles normes .....p 38

2-5- Industrie : le demi-échec de la reconversion .....p 41

<b>Partie 3 Les compétences au cœur des évolutions .....</b>	<b>p 45</b>
3-1- La mutation des activités traditionnelles.....	p 45
3-1-1- Moins de gestion de proximité et d'emploi à statut .....	p 45
3-1-2- L'emploi saisonnier s'organise.....	p 48
Tourisme social.....	p 48
Remontées mécaniques .....	p 48
L'hôtellerie.....	p 52
BTP.....	p 57
3-2- Nouvelles activités, compétences renouvelées.....	p 60
3-2-1- Réinventer des pratiques touristiques.....	p 60
3-2-2- Les jeunes, les nouveaux arrivants et les femmes alimentent le marché du travail .....	p 68
a- Les jeunes .....	p 68
b- Les nouveaux arrivants.....	p 70
c- Les femmes.....	p 71
d- Les relations professionnelles .....	p 72
3-3- Compétences collectives : autre tout du territoire.....	p 72
3-3-1- Associations adéquates .....	p 73
3-3-2- Des structures nationales déclinées localement .....	p 75
3-3-3- Des structures de gouvernance politique.....	p 75
3-3-4- La formation et l'insertion des jeunes en exemple .....	p 77
<b>Conclusion.....</b>	<b>p 80</b>
<b>Annexe 1 : .....</b>	<b>p 85</b>
Trajectoires de formation et d'insertion d'anciens élèves d'un lycée professionnel	
<b>Liste des entretiens réalisés .....</b>	<b>p 87</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>p 89</b>

## ET SI LES COMPÉTENCES DYNAMISAIENT LE TERRITOIRE ?

Les politiques publiques initiées par l'État et les Régions, visent à accompagner le développement économique et à soutenir l'emploi, notamment en s'appuyant sur les politiques de formation. Les changements institutionnels en cours prennent la forme d'un processus de décentralisation, assurant le transfert des compétences de l'État vers les collectivités territoriales pour un certain nombre de politiques publiques et associant différents types d'acteurs (nationaux, régionaux, locaux, publics et privés) dans l'orientation et la mise en œuvre de ces politiques. L'accélération des évolutions des modes d'organisation de l'activité économique, les transformations des parcours professionnels et des modes de mobilisation du travail modifient les relations qu'entretiennent l'activité économique, l'emploi et la formation.

Dans ce contexte, les collectivités territoriales, notamment les conseils régionaux en charge de la coordination du développement de la formation professionnelle, s'interrogent sur l'orientation à donner, pour que ces politiques accompagnent utilement les dynamiques des territoires. La demande des décideurs dans ce domaine s'oriente, le plus souvent, vers une estimation des besoins en qualifications pour développer ou attirer de nouvelles activités productives. Finalement, le tissu économique d'un territoire est considéré comme un réservoir d'emplois, plus ou moins rempli, qu'il convient d'alimenter à partir de la population locale active, disponible ou sur le point de l'être, pour occuper les postes. La qualification est considérée comme une variable d'ajustement que la formation permet d'adapter. Plusieurs travaux ont montré la dimension réductrice de cette conception. Le développement d'un territoire n'est pas uniquement lié à sa capacité productive, mais aussi aux revenus des populations qui y vivent issus de divers processus de redistribution. Le territoire n'est plus envisagé comme facteur de production mais support d'une population (L.Davezies, 2008). Ils ont également montré que les territoires étaient porteurs de dynamiques différenciées, révélant des capacités d'adaptation et de développement variables en fonction de leurs ressources et de leurs capacités à les valoriser.

Dans cette étude, nous adoptons une autre perspective<sup>1</sup>. Il s'agit de s'interroger sur la manière dont la population présente sur le territoire a contribué et contribue à son évolution. Avec comme hypothèse, que les compétences et les qualifications des personnes sur un territoire sont une composante incontournable de son destin. Elles en constituent une ressource spécifique. Il ne suffit pas d'examiner les mutations macro-économiques et sociales qui touchent les territoires étudiés, mais aussi de comprendre la façon dont sont mobilisées les compétences, leur rôle structurant dans leur dynamique d'évolution<sup>2</sup>.

La question étant de savoir, dans quelle mesure, les individus, avec les compétences dont ils sont porteurs, participent au développement économique du territoire.

---

<sup>1</sup> Ce travail est conduit par une équipe pluridisciplinaire, composée de quatre personnes de discipline différente (économie, sociologie, sciences de l'éducation) et rattachées à trois institutions : l'ORM, le LEST-CNRS, l'IDEP-GREQAM-CNRS.

<sup>2</sup> ORM, 2005, Projet d'étude « Gens de métier, acteurs du territoire ».

Pour cela, il ne faut pas seulement regarder les modes de construction de l'offre locale de formation (formation initiale et formation pour les publics en difficulté d'insertion). Cette approche permet de voir en quoi les caractéristiques de cette offre renforcent les spécificités économiques locales en déterminant plus ou moins les comportements d'orientation. Cependant, elle reste confinée à l'examen de la relation entre appareil éducatif et marché du travail.

Il s'agit plutôt d'observer l'ensemble des processus de production des compétences professionnelles et leur mode de mobilisation pour la population active d'un territoire. Ces processus sont multiples. Très formalisés dans le cadre de la formation initiale, des politiques de formation des salariés par les entreprises, ou encore de dispositifs publics propres aux demandeurs d'emploi, ils peuvent être plus diffus quand ils relèvent de logiques d'accumulation de savoirs d'expérience selon des formes diverses de mobilité professionnelle ou de transmission familiale et communautaire. Enfin, il est nécessaire de prendre en compte la capacité des acteurs du territoire à s'organiser collectivement pour atteindre des objectifs, attirer des ressources publiques ou privées nécessaires à son développement. Cette aptitude relève d'un apprentissage collectif construit dans la coopération, mais aussi parfois dans les crises, plus ou moins fortement ancré dans l'histoire et appuyé sur des dispositifs institutionnels formalisés (Angeon et Callois, 2005). La qualité des partenariats locaux contribue au développement. La forme et le contenu de ces partenariats sont variables selon les lieux. Le même cadre institutionnel structurant notamment l'action publique, est mobilisé de façon diversifiée selon les territoires. Par exemple, l'aptitude des communes à travailler ensemble, à définir des objectifs communs, connaît des déclinaisons territoriales variées. Nous faisons ici l'hypothèse d'un lien entre cette disposition, l'histoire du territoire et les compétences dont il est porteur.

Autrement dit, l'espace n'est pas neutre, les territoires ne sont pas que des conteneurs de ressources, mais le résultat de jeux d'acteurs qui participent à leur construction et à leur destin.

L'entrée par la notion de territoire, l'interrogation sur le rôle des compétences renvoient de façon implicite, à la notion de cohérence entre les activités productives développées et les compétences mobilisées : qualifications et savoir-faire, modes de mobilisation du travail, capacités individuelles et collectives à mobiliser des ressources pour évoluer, s'adapter ou anticiper les transformations des contraintes productives. Les évolutions posent la question du maintien de cette cohérence qui, en fonction des dynamiques à l'œuvre, peuvent devenir problématiques.

Notre étude propose de « faire parler » les gens et les chiffres du territoire. Au-delà des indicateurs quantitatifs, l'approche qualitative doit mettre en évidence la manière dont se façonnent les évolutions en s'appuyant sur les mobilisations individuelles et collectives des compétences.

## 1- CONCEPTS, NOTIONS, DÉFINITIONS

Dans l'énoncé de ce questionnement, un certain nombre de concepts ou notions sont utilisés, dont il convient de préciser l'acception.

### 1-1- TERRITOIRE

De nombreux travaux ont été réalisés sur l'approche territoriale<sup>3</sup>. De l'ensemble de ces recherches, nous retiendrons ici la dimension dynamique fondée sur les interactions qui permettent la mobilisation de ressources diverses. Relations marchandes, mais aussi non marchandes permettent de réduire l'incertitude, facilitent les coordinations et contribuent à cette construction. Le territoire, c'est l'espace dans lequel se développent un apprentissage collectif, une mémoire partagée et où la ressource collective formée de tous les apports des personnes qui y vivent est valorisée (B. Pecqueur, 2003). La notion de territoire recouvre ainsi plusieurs dimensions :

- un héritage historique et culturel,
- un espace institutionnel dans lequel se construisent les acteurs collectifs,
- le territoire n'est pas seulement un construit social constaté *a posteriori*, mais également un objectif dont la configuration est attendue par les acteurs engagés dans la coordination<sup>4</sup>.

Dans cette acception, quand on parle de territoire, on se situe dans une perspective irréductible aux cadres administratifs prédéterminés. Le territoire renvoie à un espace géographique, mais son existence englobe aussi d'autres dimensions. Si nous avons déjà avancé la notion de cohérence entre les activités productives, les compétences mobilisées et les modalités de leur mobilisation, il convient aussi de considérer que sur le territoire se forment des dimensions localisées du rapport salarial. La question est alors d'explicitier les liens entre les compétences mobilisées et les évolutions de l'activité productive. Ces compétences peuvent être à l'origine de l'innovation, des transformations de l'activité. Elles peuvent aussi être disqualifiées ou transformées par les évolutions.

Pour autant, le territoire ne doit pas être perçu comme un vase clos mais comme le lieu de rencontre de logiques issues d'aires géographiques plus larges et différenciées. Il est en interaction avec un environnement et des facteurs extérieurs qui viennent jouer sur sa dynamique (ce sont des personnes, des politiques publiques, des politiques d'entreprises et de groupes...).

On peut ainsi distinguer les acteurs locaux qui vivent, agissent, déploient leurs compétences sur le territoire, des acteurs du local qui, bien qu'extérieurs à cet espace, y interviennent par l'apport de ressources, l'imposition de normes notamment.

Cette relation avec d'autres espaces se joue aussi à travers la mobilité professionnelle et géographique et les trajectoires des personnes (qui vivent sur le territoire, qui

---

<sup>3</sup> Sur ce point voir en particulier le numéro spécial de la Revue d'économie régionale et urbaine, n°3, 1983 et B. Pecqueur, J.B. Zimmermann (éds.), 2004, Economie de proximité, Lavoisier.

<sup>4</sup> Ce sont les niveaux d'analyse de la notion de territoire présentés par J.P. Gilly, F. Wallet, 2005, Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°5

viennent s'y installer ou qui en partent...), dimension centrale dans l'analyse de la plasticité d'un territoire et de ses interactions avec d'autres niveaux dans l'échelle spatiale.

## 1-2- COMPÉTENCES ET TERRITOIRE

Si la notion de compétences est au cœur de multiples analyses de la construction des qualifications et de la mobilisation du travail, elle reste relativement floue. Elle évolue en fonction des contextes dans lesquels elle est utilisée. Elle se distingue de la notion de qualification qui se réfère aux qualifications professionnelles (mises en œuvre dans le cadre d'un emploi salarié ou d'une activité de travail non salariée, reconnues par des coefficients dans le cadre d'une classification ou renvoyant à un métier, à une profession). La notion de compétences élargit ce spectre à des capacités dépassant la qualification, le cadre de leur mise en œuvre dans le domaine professionnel ou celui de la pure gestion des ressources humaines (le relationnel, l'insertion dans des réseaux, les capacités à créer et à mobiliser des ressources...). Sans entrer dans le débat, quand on parle ici des compétences sur un territoire, on fait implicitement référence à plusieurs dimensions.

- 1- Un premier niveau concerne les aptitudes des personnes, combinaison de qualifications acquises par la formation et l'expérience professionnelle. La référence aux compétences renvoie également à quelque chose de plus large qui comprend des comportements, des savoir-faire, la socialisation dans un milieu<sup>5</sup>.
- 2- Il semble aussi que l'on puisse donner une définition plus collective à cette notion : les compétences collectives sont construites par un type de rapport salarial : fordiste, domestique... (J.Garnier et alii, 2004), l'identité collective qui se constitue par des références à un système de valeurs, des relations formelles et informelles. On a ainsi pu évoquer les compétences d'un collectif de travail (entreprise ou atelier).
- 3- Enfin, la notion de compétence d'un territoire peut désigner la capacité collective de ses acteurs à se mobiliser pour créer, entretenir des dynamiques permettant l'adaptation aux évolutions de son environnement. Les acteurs individuels ou collectifs, privés ou publics, peuvent se coordonner dans un objectif de développement autour d'un intérêt commun (développement économique, formation, aménagement, défense du cadre de vie...). Cette acception est à rapprocher de celle de gouvernance territoriale. Elle englobe aussi l'activité d'organisations syndicales capables de formuler des propositions, de fédérer des intérêts pour résoudre un problème.

Ces différents aspects des compétences qui jouent dans les dynamiques d'un territoire et les modalités de leur construction seront mis en lumière dans notre approche.

La problématique proposée nécessite de dépasser la seule prise en compte des dispositifs formalisés de formation (l'offre de formation locale via les établissements

---

<sup>5</sup> Les recherches et la littérature sur les compétences se sont notablement développées depuis l'apparition de cadres institutionnels permettant la Validation des acquis de l'expérience (VAE) et le développement de nouvelles règles concernant la formation continue (Formation Tout au Long de La Vie - FTLV)

scolaires et les organismes de formation continue, les dispositifs publics) pour élargir aux modalités informelles d'acquisition des qualifications et compétences : savoirs accumulés par une personne au cours de son expérience professionnelle, transmission générationnelle, socialisation familiale et professionnelle, appartenance à des réseaux, savoirs peu visibles car non certifiés par un diplôme, pas forcément reconnus ou validés par une classification dans un emploi...

### **1-3- DYNAMIQUES D'UN TERRITOIRE**

Les territoires ne sont pas des entités statiques. Ils connaissent tous des changements de leurs caractéristiques démographiques et socio-économiques. Pour ce qui concerne l'activité productive, les évolutions sont essentiellement liées aux transformations des conditions de concurrence, des marchés et des modes de production (C.Courlet, 2001). Quel est alors le rôle des compétences dans ces évolutions ? Le terme dynamique territoriale est préféré à celui de développement implicitement porteur d'une notion de progrès. Or, ces évolutions peuvent être positives : l'activité économique antérieure est dans une dynamique de croissance, la population ayant un emploi s'accroît, les revenus des habitants augmentent. Elles peuvent également permettre de remplacer une activité économique par une autre. Mais elles peuvent également être négatives : l'activité économique décline, n'est pas remplacée par une autre, la population quitte le territoire ou est au chômage. Divers travaux mobilisant économistes, géographes, sociologues, ont analysé la transformation des territoires (J.Garnier et alii, 2004 ; Fontan et alii, 2003). En général, ils étudient les changements en mettant l'accent sur l'évolution des relations entre entreprises, entre entreprises et acteurs publics. L'attention est portée aux modes de coordination que les acteurs locaux et acteurs du local vont construire. Ils prennent en compte les compétences et les qualifications comme une résultante des évolutions économiques et la formation reste le plus souvent traitée comme une variable d'ajustement.

Pour appréhender le rôle des compétences, l'entrée par les activités est privilégiée. Quel est le rôle joué par les compétences et leur mode de mobilisation dans la disparition d'activités, leur transformation ou l'émergence de nouvelles ? Ce rapport entre compétences et activités productives évolue sans cesse, notamment en raison des transformations des conditions de concurrence. Il est complexe ; les compétences contribuent à l'innovation et modifient les modalités de l'activité, mais elles peuvent aussi être l'objet d'un déclassement en raison de transformations techniques et organisationnelles.

## 2 - MÉTHODE ET ANALYSE

Analyser des territoires très contrastés du point de vue de leurs caractéristiques géographiques, démographiques et économiques va mettre en lumière ces processus. Ce rapport rend compte d'une première étape consacrée au territoire du Briançonnais<sup>6</sup>. Un choix initialement motivé par l'hypothèse du caractère endogène de son développement, lié à son relatif enclavement géographique et à la spécificité de l'activité économique porteuse : le tourisme de montagne. Comme il est apparu au cours de l'enquête, le caractère endogène des dynamiques qui l'animent est à relativiser. Les populations sont mobiles, beaucoup partent et arrivent. Les contraintes productives des différents secteurs d'activité, largement définies par les conditions de concurrence, réagissent à des changements au niveau national ou international. Enfin, plus l'observation est fine, plus la diversité se révèle. Ainsi a-t-il fallu prendre des distances avec une présentation qui privilégierait la seule activité touristique pour englober aussi d'autres secteurs qui ont contribué ou contribuent à l'équilibre d'ensemble. L'objectif de ce rapport n'est pas de raconter l'histoire du Briançonnais, mais de mettre en évidence certains processus de construction et de mobilisation des compétences. Dans le Briançonnais, plusieurs modalités d'évolution pour une même activité peuvent être repérées, venant ainsi confirmer le caractère situé de ces constructions sociales et l'existence de « petits mondes ».

L'analyse s'appuie sur deux types de matériaux. Un cadrage de données statistiques permet de repérer les phénomènes marquants du territoire, -population, emploi, formation, activité économique-, d'en souligner les grandes tendances et de sélectionner les secteurs d'activité les plus importants. L'approche est fondée sur des entretiens réalisés auprès des différents types d'acteurs qui révèlent la façon dont ces évolutions ont pu se dérouler et de « faire parler les chiffres ». Dans un premier temps, nous avons rencontré quelques personnes repérées en raison de leur connaissance acquise par leur activité professionnelle, mais aussi de leur appartenance et de leur attachement à ce territoire. Ces différents récits qui présentent une grande proximité, ont permis de dégager une liste de personnes à interroger, soit en raison de leur position institutionnelle, soit en raison de leur charisme, de leur rôle dans le développement d'actions collectives, dans les constructions de coordination et l'innovation. Des responsables d'entreprises, d'institutions, d'associations et d'organisations syndicales ont été rencontrés. L'échantillon des personnes enquêtées, au total une soixantaine, a également été complété par des entretiens auprès d'habitants ayant des activités représentatives des modes d'acquisition des compétences et de leur mobilisation. En effet, il s'agit de s'intéresser à l'ensemble des personnes qui vivent sur un territoire, porteuses de qualifications de quelque niveau que ce soit, en considérant qu'elles contribuent toutes, potentiellement, aux dynamiques économiques locales. Cet ensemble de données est placé dans un historique. Qu'il s'agisse de données statistiques, d'institutions ou de personnes, on s'est efforcé de retrouver les trajectoires, de reconstituer les causes d'évolution, de continuité ou de rupture.

---

<sup>6</sup> Les deux autres territoires étudiés sont : la Communauté de commune d'Aubagne, territoire concerné par les processus de « métropolisation », et la Communauté de commune d'Avignon, ville pôle dans son département.

Ce rapport n'a pas la prétention de présenter de façon exhaustive le territoire du Briançonnais. Dans une première partie<sup>7</sup>, nous présenterons les dynamiques d'évolution des activités économiques, en repérant l'intervention des différentes catégories d'acteurs. C'est à partir de cette présentation que nous nous attacherons, dans la deuxième partie à identifier les modes de mobilisation et de production des compétences et surtout leurs dynamiques.

---

<sup>7</sup> ORM, Tourisme de montagne, les compétences au service du développement, Mémo n°38, mai 2007

## PARTIE I

### UN DEMI-SIÈCLE DE TRANSFORMATIONS

#### 1-1- LA MONTAGNE MARQUE LE TERRITOIRE

Le Briançonnais<sup>8</sup> est, dans la région Provence – Alpes – Côte d'Azur, la zone la plus typique de l'économie touristique de montagne. Ses spécificités géographiques influent largement sur son histoire, les activités économiques qui s'y déploient et les modes de mobilisation du travail. Elles déterminent sa richesse, sa fragilité et s'accompagnent d'un fort passé historique et culturel. La vie en montagne oblige à développer des solidarités pour faire face aux duretés du climat et aux aléas des productions agricoles. Ces activités contribuent au développement d'un sentiment d'appartenance, à l'existence de références et de valeurs partagées constitutives de ce territoire.

##### **Un patrimoine historique collectif**

L'histoire singulière et forte du territoire a longtemps imprégné l'organisation collective locale. Elle continue à être présente dans les représentations des différents acteurs rencontrés et constitue, encore aujourd'hui, un référent commun : la capacité à subsister dans des conditions difficiles, la faculté d'adaptation et de développement de multiples activités, une certaine indépendance et une distance par rapport à des normes « venues d'ailleurs ».

Dès 1343, à la suite d'un mouvement de résistance collective, les Briançonnais obtinrent du dauphin la possibilité de s'organiser librement. L'administration de la communauté était fondée sur une démocratie directe. L'assemblée générale des habitants de sexe masculin, se réunissait librement et élisait chaque année ses représentants<sup>9</sup>. L'autonomie dont jouissait Briançon et les communautés voisines se traduisait par une organisation s'étendant à toute la vieille patrie briançonnaise. Les cinquante et une communautés des vallées forment cinq escartons qui se fédèrent pour former un escarton général. Une partie de ce territoire est devenue aujourd'hui italienne, mais de nombreuses traces de cette proximité avec la partie italienne subsistent encore. Les gouvernements locaux mettent notamment en place un système de scolarisation des enfants plus développé que sur le reste du territoire français. Les adultes allaient en hiver, vendre leurs services en Provence comme professeurs des enfants de bourgeois. Cette forme d'organisation sociale perdure jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Faisant partie de l'héritage culturel des populations locales, cette longue période est souvent évoquée aujourd'hui, comme appartenant au patrimoine collectif.

##### **L'influence italienne**

Au cours de son histoire, le territoire connaît d'importantes évolutions qui renvoient en filigrane, aux changements des compétences mobilisées. Il fut à une époque plus

---

<sup>8</sup> Comme on l'a souligné dans l'introduction, l'objectif de ce travail n'est pas de construire ou de légitimer un découpage de l'espace. Pour repérer les données essentielles qui caractérisent une zone étudiée, on adopte les découpages préexistants. La zone d'emploi de Briançon, pour laquelle on dispose d'un nombre important de données, se superpose également à la surface du « Pays du grand briançonnais, des Ecrins et du Queyras ». Elle regroupe 38 communes. Désormais dans le texte nous utiliserons le terme de « briançonnais » pour désigner cet espace.

<sup>9</sup> Sur ce point, voir J. Routier, 1997, Briançon à travers l'histoire, Société d'étude des Hautes-Alpes

peuplé que la Provence et le siège du développement de multiples activités : mines dans la vallée de la Guisane et l'Argentière, filage de la soie à l'usine de la Chappe par des jeunes immigrées venues d'Italie. Mais l'ouverture du tunnel Modane-Bardonnechia en 1870, sous le Mont Cenis a détourné une part importante du flux qui passait par Briançon et contribué au déclin de la région. Le projet de tunnel vers Turin, inscrit au contrat de plan État-Région 2007-2012, qui soulève de fortes contestations notamment du côté italien, s'inscrit dans la restauration de relations plus étroites avec l'Italie.

Largement marquée par cette ressource spécifique que constitue la montagne, l'activité économique évolue et se transforme.

La population connaît également des mouvements divers. Des jeunes partent poursuivre leurs études et travailler ailleurs. Le Briançonnais a aussi accueilli des populations nouvelles venues avec leurs différences culturelles et leurs capacités d'innovation. Ainsi en est-il des Vaudois pourchassés par le pouvoir central. Plus récemment, des personnes s'y sont installées en raison des spécificités climatiques ou de leur volonté de vivre à la montagne. Ces mobilités apportent de nouvelles compétences, d'autres façons de vivre et de travailler qui s'insèrent dans l'ensemble.

Situé au milieu des montagnes, le territoire a une relative proximité avec de grandes agglomérations. Grenoble, Turin, Marseille, voire Lyon, lui assurent aujourd'hui une partie de sa clientèle touristique. En revanche, la préfecture, Gap, est à plus d'une heure de voiture, un éloignement qui complique les rencontres entre partenaires, notamment publics et privés.

#### **Altitude et isolement**

Sans doute en raison de son histoire et de son relatif isolement géographique, le Briançonnais se caractérise par une population exceptionnellement nombreuse pour un territoire situé à une telle altitude. La ville de Briançon offre de multiples services : administrations, cinémas, maison des jeunes, associations,... qui en font un vrai centre urbain. Le territoire se caractérise par une pluralité d'activités économiques et propose une grande variété de compétences mobilisées.

Les évolutions des cinquante dernières années que nous nous attacherons à détailler plus précisément, sont marquées par d'importants changements. Comme la présence, au cours de la période 1950-1970, d'une garnison militaire justifiée par son caractère frontalier. Un secteur sanitaire s'est développé depuis le début du siècle grâce aux caractéristiques climatiques. En raison du faible coût de l'énergie hydroélectrique, un établissement de Pechiney Aluminium s'installe à l'Argentière. Durant cette période, le territoire accueille aussi des citadins venus d'autres parties de l'espace national, attirés par le cadre naturel. Ceux qui ont réussi à s'adapter et à rester, ont développé des activités nouvelles le plus souvent liées au tourisme. Dans le même temps, l'activité

touristique de montagne se développe, notamment par l'installation de remontées mécaniques, la construction de centres de vacances du tourisme social.

### **Le virage du tourisme**

Les années quatre-vingts sont caractérisées par la poursuite de l'essor de l'activité touristique, mais aussi par la mise en évidence des fragilités de l'équilibre économique.

Peu à peu, la garnison militaire est réduite. Dans le secteur sanitaire, la diffusion des antibiotiques met un terme aux séjours en établissement de montagne pour soigner la tuberculose. Les politiques sanitaires privilégient les soins à domicile. Et pour subsister, l'activité doit se réorienter.

Une réorganisation du groupe Péchiney entraîne la fermeture de l'usine de l'Argentière, déstabilisant profondément l'équilibre économique de la ville. L'hiver 1988-89 qualifié de saison sans neige, provoque une baisse sensible de l'activité liée au ski. La réaction des saisonniers privés d'emploi va aboutir à la mise en place de dispositifs divers spécifiques à cette catégorie de salariés.

De façon générale, l'activité touristique se transforme. Les grandes structures d'accueil construites pour répondre aux besoins du tourisme social voient leur nombre se réduire. La concurrence avec d'autres destinations de vacances s'accroît. La demande s'oriente vers des activités ludiques et diversifiées (raquettes, VTT, acrobanches, patinage sur glace et surtout sports en eau vive de fin avril à octobre...), alors que la pratique de l'alpinisme, nécessitant un apprentissage et des efforts non négligeables, diminue. Le ski de piste demande, pour que le site reste concurrentiel, des investissements très importants que les communes ont de plus en plus de mal à assumer.

Pour mieux situer les dynamiques étudiées et la contribution des compétences à ces évolutions, il a paru utile de rappeler quelques données de cadrage sur la population et les activités économiques du territoire.

## **1-2- DONNÉES ET INDICATEURS**

### **a- Une population plus nombreuse, plus mobile**

#### **Migrations et démographie**

La population totale de la zone est estimée à près de 35 000 habitants en 2008, alors qu'elle était de 23 565 en 1968. Elle a augmenté de près de 49 % en 40 ans, selon un rythme annuel moyen de 1 %. Dans le même temps, la population régionale augmentait de 47 % et celle du département des Hautes-Alpes de 45 %.

Bien qu'enclavé, le territoire est marqué par d'importants mouvements migratoires qui relativisent le caractère endogène des dynamiques qui l'animent. Cette importante variation de population conjuguée, de façon irrégulière, solde migratoire et croissance démographique. Ainsi, entre 1999 et 2006, alors que la variation de population se fai-

sait sur un rythme annuel moyen de 0,8 %, le solde naturel y contribuait de façon positive (+ 0,5 %). Plus de personnes entraient dans le territoire qu'il n'en sortait (+ 0,4 %), mais de façon moins dense qu'en moyenne départementale (+ 0,9 % de solde migratoire sur cette même période).

Le territoire attire des personnes qui souhaitent s'y installer pour le cadre de vie et des raisons de santé. Mais, une part des jeunes la quitte pour poursuivre des études et trouver un emploi. A titre d'exemple, entre 1990 et 1999, plus de 14 000 personnes sont entrées ou ont quitté la zone d'emploi ; une mobilité géographique très importante au regard du nombre d'habitants (44 % alors que ce rapport n'est que de 19 % pour la région).

#### **Un niveau de formation dans la moyenne régionale**

Le niveau de formation académique de la population du Briançonnais ne se distingue pas de façon significative de celui de la population régionale. Il est cependant légèrement plus élevé que celui des habitants du département. Entre 1999 et 2006, dans le Briançonnais comme partout ailleurs, l'augmentation du niveau de formation est bien marquée, avec une hausse des niveaux bac et supérieurs.

#### **Vivre et travailler au pays**

Les déplacements domicile-travail sont de moindre importance dans la zone d'emploi de Briançon qu'en région. Les conditions géographiques restreignent les mobilités. Cette caractéristique doit être considérée comme un élément structurant du fonctionnement du marché du travail.

#### **b- Les services au cœur des métiers et des qualifications**

Globalement, le taux de chômage localisé est plus faible qu'au niveau régional (6,3 % sur le territoire contre 9,1 % dans la région au quatrième semestre 2008, source Insee). L'activité sur le territoire est concentrée sur le commerce et les services, et les effectifs mobilisés dans l'industrie (hors BTP) se réduisent.

**Tab2. Emploi salarié par secteur**

	1982	1992	2002	2007
Agriculture	158		6	
Industrie (hors BTP)	827	681	638	577
Bâtiment	1277	1294	1240	1520
Commerce	1046	1247	1716	1799
Services	4127	5189	6793	7014
Total	7435	8411	10393	10910

Source : UNEDIC. Traitement ORM.

L'emploi total (salarié et non salarié) décompté au lieu de travail est de 16 695 au recensement de la population de 2006. Il est composé à 82 % d'emplois salariés, ce qui

est inférieur au niveau régional (87 %). Les emplois salariés sont particulièrement présents dans le secteur tertiaire, en particulier dans l'éducation, la santé et l'action sociale, ainsi que dans le commerce et les services aux particuliers (dont hôtels et restaurants).

**Tab3. Emplois au lieu de travail par sexe, statut et secteur d'activité économique**

Secteur d'activité semi-détaillé (NES16)	Salariés	Part	Non salariés	Part	Ensemble
Agriculture, sylviculture, pêche	97	1 %	233	8%	330
Industries agricoles et alimentaires	189	1 %	112	4%	301
Industrie des biens de consommation	40	0 %	24	1%	64
Industrie automobile	4	0 %	0	0%	4
Industries des biens d'équipement	49	0 %	13	0%	62
Industries des biens intermédiaires	255	2 %	55	2%	310
Énergie	99	1 %	0	0%	99
Construction	132	8 %	335	11%	1467
Commerce	1 632	12 %	433	14%	2064
Transports	1 295	9 %	59	2%	1354
Activités financières	167	1 %	16	1%	182
Activités immobilières	309	2 %	66	2%	376
Services aux entreprises	789	6 %	209	7%	999
Services aux particuliers	2 338	17 %	1154	38%	3492
Éducation, santé, action sociale	3 223	24 %	287	9%	3509
Administration	2 020	15 %	62	2%	2082
Ensemble	13 637	100 %	3 058	100%	16 695

Source : Insee, RP2006 exploitation complémentaire.

### Les spécificités de l'emploi et du marché du travail

L'économie touristique de montage engendre une part importante d'emplois dans les métiers de l'accueil, de l'accompagnement et des services à la personne. Le bâtiment et le commerce sont également bien représentés. La zone se caractérise par une part d'emplois administratifs relativement plus faible que dans le département ou la région. Dans le recensement de 1999, la part des emplois situés aux premiers niveaux de qualification était plus importante qu'en région, et ce, pour presque tous les métiers, à l'exception de ceux de la santé et de l'action sociale, culturelle et sportive. Dans ces secteurs, les emplois plus qualifiés relèvent de professions réglementées. L'hôtellerie-restauration, les services aux particuliers et les transports mobilisent essentiellement des qualifications de base portées par des employés et des ouvriers. Les jeunes y sont plus nombreux.

Les emplois du tertiaire sont les plus féminisés (50 % d'entre eux dans le recensement de la population de 2006).

### CDD et travailleurs indépendants

La structure de l'activité possède des caractéristiques bien marquées dans le Briançonnais :

- la population active est composée d'une part élevée de non salariés (18 %), particulièrement dans deux secteurs : le commerce et la santé, l'action sociale, sportive et culturelle<sup>10</sup> ;
- un actif sur deux serait concerné par la saisonnalité<sup>11</sup> ;
- les contrats à durée déterminée dans l'emploi salarié sont importants, ils concernent un salarié sur quatre de la zone d'emploi pour un sur dix en moyenne régionale PACA.

**Tab5. Emplois au lieu de travail par sexe, condition d'emploi et temps de travail**

Condition d'emploi	A temps complet	Part	A temps partiel	Part	Ensemble
En contrat d'apprentissage	146	1 %	40	1 %	186
Placés par une agence d'intérim	73	1 %	13	0 %	86
Emplois-jeunes, CES, contrats de qualif.	88	1 %	38	1 %	126
Stagiaires rémunérés en entreprise	46	0 %	14	0 %	60
Autres emplois à durée limitée	2 955	22 %	1 108	32 %	4 063
Emplois sans limite de durée	7 449	56 %	1 666	49 %	9 115
Non salariés : Indépendants	1 424	11 %	442	13 %	1 866
Non salariés : Employeurs	1 056	8 %	92	3 %	1 147
Non salariés : Aides familiaux	40	0 %	5	0 %	45
Ensemble	13 277	100 %	3 418	100 %	16 695

Source : Insee, RP2006 exploitation complémentaire.

Globalement, le territoire du Briançonnais se caractérise par une grande diversité des contrats de travail : emploi public, CDI et CDD, contrats saisonniers, intérim, groupements d'employeurs (dans le BTP), contrats de détachement, recours à des salariés d'entreprises étrangères. Il faut encore ajouter une diversité des statuts : travailleurs indépendants, auto-entrepreneurs, combinaison des plusieurs statuts dans le cadre de la pluriactivité (salarié et indépendant, salarié et employeur), travail à domicile, travail dans l'économie informelle.

La structure locale de l'appareil productif se caractérise par la présence massive d'établissements sans salarié (69 %) et de 1 à 9 salariés (28 %).

<sup>10</sup> Source : ORM, perspectives territoriales, emplois et qualifications, zone d'emploi de Briançon, décembre 2004.

<sup>11</sup> Source : contrat de pays du Briançonnais.

### **1-3- UNE POPULATION RÉSIDENTE JEUNE ET ACTIVE**

La zone de Briançon a un taux d'activité plus élevé qu'en moyenne régionale et départementale (61 % pour 56 % dans les Hautes-Alpes et 53 % en PACA). L'activité féminine tend à s'accroître puisqu'entre 1999 et 2004, le nombre de femmes salariées a augmenté plus vite (+25,7 %) que celui des hommes (+11,4 %)<sup>12</sup>.

Les mouvements de la population sont importants. De nombreux jeunes quittent la zone pour poursuivre leurs études, mais des adultes ayant un emploi ou à même de créer leur propre activité continuent de s'y installer. La proportion de migrants retraités reste plus faible qu'en moyenne régionale.

### **1-4- CHÔMAGE : VARIATIONS SAISONNIÈRES**

La structure du chômage révèle aussi des spécificités socio-économiques et socio-démographiques de la zone de Briançon.

Le taux de chômage au sens du recensement est de 5,6 % (RP 2006) et concerne davantage les femmes. Leur part parmi les demandeurs d'emploi a augmenté entre 1999 et 2006. La demande d'emploi s'est globalement réduite entre 2007 et 2008.

Les fins de contrat à durée déterminée forment la principale cause d'inscription à l'ANPE. La variation saisonnière atteindrait 68 % pour les jeunes, voire 75 % pour les filles. Une grande majorité des offres d'emploi est saisonnière ou à temps partiel. Les offres d'emploi de moins de six mois représentent 80 % du total des offres déposées. Les offres et demandes émanent principalement des secteurs ayant une activité saisonnière : les hôtels et restaurants, le commerce, les activités récréatives culturelles et sportives. Mais des déséquilibres entre offres et demandes d'emploi sont présents dans ces secteurs (difficultés de recrutement dans la construction, déficit d'offres dans les activités récréatives).

La saison touristique créerait au moins 1 500 emplois.

### **1-5- UNE OFFRE DE FORMATION MARQUÉE PAR LE TERRITOIRE**

La formation, tant initiale que continue, contribue à la construction des compétences sur le territoire. Au fil du temps, une offre de formation particulière configurée par les spécificités du territoire (développements économiques en activités de loisirs par exemple) et de sa population (un nombre relativement réduit de jeunes à former) s'est construite. Ces éléments de contexte favorisent la construction d'une offre de formation initiale, essentiellement généraliste.

---

<sup>12</sup> Source : Diagnostic 2005 de l'équipe territoriale du Service public de l'emploi.

### Répartition des effectifs du 2<sup>nd</sup> cycle d'enseignement à la rentrée 2007

	Zone d'emploi de Briançon	Région PACA
Voie générale (dont 2nde GT)	58%	44%
Voie technologique	16%	11%
Voie professionnelle	25%	44%
Ensemble	969	199 686

Sources : rectorats, DRAF, Région (DFA), niveaux V et IV. Traitements ORM.

L'offre de formation professionnelle initiale dans le Briançonnais est restreinte et propose peu de spécialités. Mais elle apparaît relativement cohérente au regard de la structure économique locale. Elle vise les premiers niveaux de qualification (73 % des effectifs sont en formation de niveau BEP/CAP, cette part est en moyenne de 57 % en PACA) et les filières préparant aux métiers du bâtiment et des travaux publics ou de l'accueil, de l'hôtellerie tourisme sont bien présentes. Une partie non négligeable des métiers spécifiques de la zone requiert une certification délivrée par le biais d'établissements ne relevant pas de l'Éducation nationale (santé, activités sportives, agriculture).

La faible densité du territoire explique ce système et ne permet pas d'avoir toutes les spécialités représentées. L'offre de formation est plus cohérente à un niveau départemental mais la question des transports et de l'hébergement se pose alors.

### Répartition de filières de formation professionnelle initiale

Présentes	Absentes
Bâtiment, travaux publics	Agriculture, pêche, forêts et espaces verts
Électricité électronique	Agroalimentaire, alimentation, cuisine
Mécanique productique	Énergie, génie climatique
Spécialités pluri-technologiques de la production	Moteurs et mécanique auto
transformation	Structures métalliques
Comptabilité gestion	Matériaux souples
Sanitaire et social	Transports logistique
Échanges et gestion, communication et information	Commerce vente
Services aux personnes et aux collectivités	Secrétariat bureautique
	Accueil, hôtellerie, tourisme
	Coiffure, esthétique

Le lycée d'enseignement professionnel d'Embrun est situé en dehors de la zone d'emploi de Briançon. Équipé d'un internat de garçons, il joue un rôle important dans la production locale de qualifications. Accueillant près de 300 élèves, labellisé « lycée des métiers », il est l'un des premiers en France, à avoir mis en place des systèmes de formation bi-qualifiante. Cette bi-qualification correspond aux besoins économiques, aux emplois des zones de montagne où les contraintes saisonnières règlent la vie du BTP.

Les élèves peuvent préparer simultanément, en trois ans, un BEP bois et matériaux ou un BEP d'électrotechnique, et un Brevet d'état d'éducateur sportif (BEES) en ski alpin ou ski de fond. Des études peuvent être poursuivies en bac-pro constructeur bois ou menuisier agenceur (pour les BEP BMA) ou en bac-pro électrotechniques, énergies et équipements communicants (pour les BEP électrotechnique) tout en préparant le BEES ski. Les lycéens pourront ensuite vivre en montagne et y exercer une activité professionnelle toute l'année.

**Les formations professionnelles continues<sup>13</sup>**, y compris les actions de formation à destination des demandeurs d'emploi, occupent une place importante et viennent compléter l'offre locale de formation initiale.

Les organismes de formation concentrés à Briançon et à l'Argentière sont contraints de trouver des formes d'intervention adaptées à leur éloignement comme la formation à distance. Une mobilisation des acteurs locaux (le réseau des Espaces ruraux emploi-formation (EREF), les maisons de services publics,...) et une mutualisation des moyens (salle de formation ou de réunion) sont alors nécessaires. La réflexion sur les voies d'accès aux qualifications doit également prendre en compte les contraintes de travail des saisonniers. Le dispositif de Validation des acquis de l'expérience (VAE) devrait pouvoir se développer, compte tenu du nombre de personnes ayant acquis une expérience sur le tas.

L'offre de formation professionnelle s'est organisée au fil du temps. Elle s'est adaptée à la demande spécifique des populations, qu'il s'agisse de personnes de faibles niveaux de qualification ou de personnes qualifiées en reconversion, notamment de nouveaux arrivants. Les actions de formation professionnelle continue couvrent un large panel de spécialités. Certaines ne concernent qu'un public très restreint (par exemple, en coiffure-esthétique, en énergie-génie climatique, en informatique, en journalisme, en ressources humaines). D'autres spécialités, directement liées à la vocation économique du territoire, attirent un plus grand nombre de personnes. Il s'agit, par exemple, de l'animation sportive, culturelle et de loisirs, de la santé. Ces formations sont développées par des structures telles que le GRETA, la CCI conduites par le Centre régional et européen du tourisme (CRET), le Centre régional de formation au canoë kayak (CRFCK), les Auberges de jeunesse, l' Association pour le développement économique de la Haute-Durance (ADECOHD), le centre médical Chantoiseau, ou l'IFSI du centre hospitalier de Briançon.

Pour surmonter les problèmes liés à l'éloignement des publics et au contexte géographique, il a fallu, là encore, se mobiliser et s'organiser. Ainsi, les formations destinées aux Queyrassiens sont mises en œuvre par des associations, telles que l'ADECOHD et l'ACSSQ. L'ADECOHD située à Briançon, organise des ateliers de pédagogie personnalisée délocalisés dans le Queyras avec des cours d'italien à Guillestre et Aiguilles, ainsi que des cours d'anglais à Aiguilles. Par ailleurs, pour ceux ayant choisi l'enseignement

---

<sup>13</sup> Les formations professionnelles continues : dispositifs hors voie scolaire qui couvrent ici les formations des demandeurs d'emploi, des personnes en contrat de qualification et des personnes en emploi.

à distance, l'ADECOHD est un site d'accueil du Centre national d'enseignement à distance (CNED).

Du côté de l'offre, les réalités du système de financement des formations et l'émergence de nouvelles disciplines (sportives) conduisent les structures de formation à s'interroger en permanence sur le contenu des formations et leur positionnement. Des structures jouent la carte de l'ancrage local qui leur confère une assise, voire une légitimité (ADECOHD). D'autres se repositionnent sur l'international (CRET). D'autres enfin choisissent des créneaux précis (CRFCK).

L'analyse de la dynamique et du jeu d'acteurs (organismes de formation, organismes financeurs, acteurs politiques) a une influence sur la construction des qualifications et des compétences. Les modes de financement peuvent inciter certains d'entre eux à adopter des stratégies concurrentielles.

La présentation de quelques données<sup>14</sup> permet de caractériser le territoire, les activités qui s'y déploient et les spécificités de la population et des emplois. L'approche plus qualitative va, quant à elle, mettre en évidence les dynamiques d'évolution des principaux secteurs d'activité.

En effet, c'est à partir des activités économiques présentes sur le territoire que l'on peut repérer le mode de mobilisation et la nature des compétences engagées. Leur évolution combine bien sûr une multiplicité d'acteurs (acteurs locaux, acteurs du local, acteurs individuels ou collectifs, publics ou privés), de ressources (capitaux, réseaux), et se situe dans des cadres (lois, normes, règles) plus larges. Le territoire du Briançonnais donne à voir le caractère « situé » de ces combinaisons. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous nous sommes attachés ici à présenter les évolutions, sur les cinquante dernières années, des principaux secteurs d'activité du territoire, en insistant sur les combinaisons de facteurs qui président à ces changements. Cette présentation permettra ensuite de revenir plus spécifiquement sur les modes de construction et de mobilisation des compétences.

---

<sup>14</sup> On pourra se procurer des données quantitatives plus complètes auprès de l'INSEE, l'UNEDIC, la DRTEFP, le ministère de l'Éducation nationale notamment.

## Partie II

### LES COMPÉTENCES DYNAMISENT L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

La montagne, ressource spécifique du territoire, est tout à fait dominante dans la nature et dans l'évolution des activités économiques. Aujourd'hui, le Briançonnais vit essentiellement du tourisme. La prépondérance de cette activité fragilise l'équilibre économique d'ensemble. Aux activités de loisir s'ajoutent aussi l'hôtellerie et le bâtiment qui l'accompagne. Mais le caractère montagnard du territoire a aussi été à l'origine du développement d'un secteur sanitaire important, structuré autour de grands établissements de soins. Les ressources hydrauliques ont également permis l'installation d'industries fortes consommatrices en énergie. L'évolution des modes de consommation, les transformations des conditions de concurrence, ici comme partout, conduisent à faire évoluer les activités et les modes de mobilisation des compétences.

#### 2-1- LOISIRS DE MONTAGNE : À CHACUN SON MODÈLE

On peut distinguer trois grandes périodes dans la structuration des loisirs de montagne. Chacune se caractérisant par des logiques d'organisation et de gestion qui lui sont propres, logiques et qui s'appuient sur des dispositifs institutionnels accompagnant son développement.

Initialement, le ski s'est développé dans les bourgs de montagne, dans des stations de type « station village », selon une forme de croissance « spontanée ». Après la Seconde guerre mondiale, il élargit sa clientèle. Au début des années soixante, une politique d'aménagement de la montagne fondée sur les sports d'hiver se met en place (avec l'idée sous-jacente du maintien sur place des populations en leur offrant la possibilité d'un emploi pendant la période d'hiver). Cette politique est concrétisée par le Plan Neige, qui va permettre l'implantation des infrastructures pour le ski de masse par des incitations financières et une intervention massive de l'État central. Cette politique véhicule l'exemple même de la station intégrée, construite ex-nihilo, dans une vision fonctionnelle, inspirée du modèle urbain et orientée vers un tourisme de masse. Dans les années soixante-dix, ce mode de développement est décrié : critique du système « usine à ski », conflit entre protection de l'environnement et développement des sports d'hiver, critique de la mise en œuvre du Plan Neige (difficultés de certaines stations, crise de l'immobilier, affaires de corruption, irrégularités dans l'attribution des permis de construire, accidents...) <sup>15</sup>. Bien sûr, des aménagements de type « station village » persistent et se développent, notamment dans le Queyras. La tendance d'évolution générale correspond cependant à une massification des sports d'hiver.

**Au début des années soixante,... le Plan Neige, va permettre l'implantation des infrastructures pour le ski de masse.**

La loi montagne de 1985 <sup>16</sup> revient sur ce modèle de développement. Elle veut rétablir

<sup>15</sup> Gerbault F., 1994, La montagne en politique, L'harmattan

<sup>16</sup> R. de Caumont, ancien député-maire de Briançon a joué un rôle actif dans la conception de cette loi. La loi montagne avait pour finalité « de permettre aux populations locales et à leurs élus d'acquérir les moyens et la maîtrise de leur développement en vue d'établir, dans le respect de l'identité culturelle montagnarde, la parité des revenus et des conditions de vie entre la montagne et les autres régions ».

des équilibres et procède d'une toute autre vision, fondée sur la valorisation des ressources locales et la maîtrise du développement par les acteurs locaux (démarches d'auto-développement, engagées et maîtrisées par les populations locales, les groupements et collectivités). Elle veut favoriser la diversification des activités et la protection des équilibres écologiques, permettre une parité des conditions de vie des montagnards avec celles des autres populations par l'engagement de politiques de soutien et une adaptation des dispositions réglementaires et législatives aux conditions spécifiques de la montagne<sup>17</sup>. La loi montagne affecte aux communes ou à leurs groupements, l'organisation et la gestion des remontées mécaniques. L'exécution du service peut être réalisée soit par régie directe, soit par régie par une personne publique sous forme d'un service public industriel et commercial, soit par une entreprise ayant passé une convention à durée déterminée avec l'autorité compétente (loi montagne du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne). Certaines communes opteront pour la régie directe, comme Saint-Chaffrey et Briançon, d'autres pour la mise en place de sociétés d'économie mixte, comme à Villeneuve, Monétier ou Puy-Saint-Vincent. Dans le Queyras, la gestion des remontées et des domaines skiables est d'abord assurée par une Société d'intérêt collectif agricole (SICA), puis par un Syndicat intercommunal à vocation multiple (SIVOM) et enfin par une Société d'économie mixte (SEM).

**Au début des années 2000, d'importants domaines skiables passent au privé. L'implantation de ces sociétés entraîne un changement dans les logiques de gestion et d'organisation... dans une optique explicite de recherche de rentabilité.**

Dans la gestion des équipements, la tendance récente se traduit par un retour à des opérateurs privés extérieurs au territoire et de grande dimension. Plusieurs facteurs expliquent cette évolution. Il s'agit pour partie d'une crise des modes de gestion par des communes de petite taille, via la régie directe ou l'implication des communes dans des sociétés d'économie mixte : déficit et endettement conduisent certaines de ces sociétés au bord de la faillite, mésententes entre communes, absence de visée de rentabilité et de capacité technique de gestion commerciale et industrielle.

Par ailleurs, les équipements construits dans les années soixante-dix étant devenus obsolètes, les communes n'ont pas les moyens d'investir à la hauteur nécessaire pour leur rénovation. Enfin, depuis la fin des années quatre-vingt-dix, elles sont confrontées aux problèmes de rentabilité induits par le manque de neige (arrivée plus tardive de la neige, raccourcissement de la saison, investissements pour l'enneigement artificiel...). Au début des années 2000, d'importants domaines skiables passent au privé (par délégation de service public). L'implantation de ces sociétés entraîne un changement dans les logiques de gestion et d'organisation. Ces structures s'installent avec leur propre réseau (remontées mécaniques + chaînes de magasin de sport + produits dérivés), dans une optique explicite de recherche de rentabilité. Elles y associent une autre condition : le développement du parc immobilier des stations pour augmenter les capacités

<sup>17</sup> Gerbault, 1994 ; Ancey, Gardelle et Zuanon, L'homme face à la neige et aux avalanches dans les temps passés, [www.toraval.fr/livre/chap.1.pdf](http://www.toraval.fr/livre/chap.1.pdf)

d'hébergement. Ces sociétés s'inscrivent dans une double logique qui s'appuie sur des normes de productivité et de rentabilité industrielle et financière.

Cette grande tendance marque l'ensemble du territoire. Cependant, le développement du tourisme de montagne s'y décline selon des modèles différents, en relation avec l'histoire et la morphologie des espaces concernés, mais aussi avec la volonté des acteurs locaux.

#### **a- Ski industriel et rentabilité**

Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'alpinisme se développe. En 1909, la municipalité de Briançon adhère au Touring Club de France. Peu à peu, les remontées mécaniques se multiplient. Le premier téléphérique, inauguré en 1941, a été réalisé grâce au syndicat regroupant les communes de Briançon, Saint-Chaffrey, La Salle et Monêtier et aux subventions de l'État et du Département. Puis, chacune des communes développe ses propres remontées mécaniques. Les cinquante dernières années sont ainsi marquées par une extension considérable du domaine skiable. En 1978-79, avec cinquante remontées mécaniques, Serre-Chevalier est au quatrième rang des stations françaises. Elle en compte aujourd'hui soixante-six. La dernière extension notable est une télécabine inaugurée en février 1989, reliant directement la ville de Briançon aux pistes de Serre-Chevalier. La gestion et l'exploitation des remontées mécaniques ont aussi connu de multiples péripéties. Chaque commune a développé ses propres installations et les a exploitées dans le cadre d'une régie municipale. Puis, sans doute stimulées par l'existence des grandes stations alpines, les communes ont peu à peu regroupé et coordonné leurs domaines skiables. Avec quelques étapes marquantes dans ce processus : 1984, liaison de Monêtier avec le Grand Serre-Chevalier, 1989, création d'une Société anonyme d'économie mixte entre Briançon et Serre-Chevalier, 1991, création d'une SEM pour assurer l'exploitation des pistes. Chantemerle préfère gérer sa propre régie municipale en 1990. Les conflits entre communes, la lourdeur des investissements nécessaires à la modernisation, l'irrégularité de l'enneigement sont à l'origine de difficultés économiques. Finalement, l'ensemble est regroupé sous la responsabilité d'une seule entité, la Compagnie des Alpes (CdA) qui reprend la SEM et réunit Villeneuve, Monêtier et Briançon et la régie de Saint-Chaffrey en 2004.

#### **Le monopole de la Compagnie des Alpes (CdA)**

A la fin des années quatre-vingts de nombreuses stations connaissent de sérieuses difficultés financières. Le groupe Caisse des Dépôts, via sa filiale C3D (Caisse des Dépôts - Développement) s'est intéressé à ce secteur, et après plusieurs mois d'études des atouts et des risques potentiels, a décidé d'en être un acteur fédérateur en France. Créée en 1989, la CdA est devenue en quelques années le premier groupe mondial du secteur, en acquérant successivement le contrôle des sociétés d'exploitation de domaines skiables de quelques-unes des plus prestigieuses stations françaises : Tignes, Les Arcs, La Plagne, Peisey-Vallandry, Les Menuires, Les Grands Montets (Chamonix).

Cette entreprise avait déjà des parts dans le capital des deux structures d'économie mixte assurant la gestion des stations de la vallée. Cette reprise se fait sous forme de délégation de service public d'une durée de trente ans : la CdA doit entretenir le domaine et assurer une redevance aux communes.

Jusqu'à ce nouveau mode de gestion, chaque commune recrutait la main-d'œuvre, très majoritairement au niveau local, à raison d'un permanent pour cinq saisonniers : mécaniciens, perchman, conducteurs d'engins et pisteurs (tenus de posséder un diplôme spécifique). On se trouve dans le cadre d'une logique domestique, fondée sur les réseaux de relations internes à ces petites communautés. Il s'agit essentiellement d'une main-d'œuvre stable, formée sur le tas. Au total, aujourd'hui, l'ensemble regroupe 120 permanents et 450 saisonniers. Ces derniers sont pluriactifs et occupent différents emplois, au cours de la saison d'été dans le bâtiment ou l'animation de sport d'eau vive par exemple.

La reprise par la CdA est très récente, mais l'introduction de critères de rentabilité financiers peut laisser entrevoir des changements dans le mode de mobilisation de la main-d'œuvre. La recherche d'une meilleure efficacité s'accompagne d'une modernisation des équipements et d'une stabilisation ou d'une réduction des effectifs auxquelles l'entreprise compte répondre par le recours à la formation continue et le départ à la retraite des salariés plus âgés. Elle s'accompagne aussi d'une diminution du ratio nombre de salariés/journées skieur. Ces transformations augurent aussi des évolutions du « rapport salarial domestique » fait de recrutements locaux.

#### **b-Tourisme de montagne et dispositifs publics**

Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, l'agriculture était le secteur économique dominant du Queyras, mais la densité de la population devenant trop forte par rapport à la surface cultivable des terres, la population commence à émigrer. Le climat et la faible superficie des terres cultivées favorisent alors la pluriactivité des populations rurales qui pratiquent le colportage et servent de main-d'œuvre à l'industrie du Briançonnais et de l'Argentière.

Après 1945, le Queyras devient une zone témoin dans laquelle sont introduites des techniques modernes comme l'utilisation d'engrais et la sélection des animaux. Les années 1958-1960 marquent une rupture. Les débuts de la construction européenne et la mise en œuvre de la Politique agricole commune (PAC) ont transformé le monde paysan. Le modèle d'intensification de la production agricole atteint ses limites sur ce petit territoire et la population active est obligée de se réorienter. Ainsi, le nombre d'exploitations agricoles diminue régulièrement. En 1960, l'agriculture occupait 60 % de la population, contre 4 % aujourd'hui et le nombre d'exploitations agricoles est passé de 355 exploitations à 35.

Il faut alors diversifier l'activité économique pour endiguer la désertification de la région. Largement impulsé par P. Lamour<sup>18</sup> et repris par les élus locaux, le développe-

---

<sup>18</sup> Philippe Lamour (1903 - 1992) : Issu du barreau, initialement parisien, Philippe Lamour peut être qualifié d'entrepreneur social. Il dirige la Confédération agricole avant d'aider Jean Monnet à mettre au point la planification française. Il s'engage ensuite dans la Compagnie d'aménagement du Bas-Rhône et du Languedoc. Il veut en faire le moteur de la reconversion agricole du Languedoc qui sera parachevée par l'aménagement touristique des années soixante et soixante-dix. Philippe Lamour est aussi l'inspirateur de la Datar puisqu'il a siégé au Conseil supérieur de la construction. De 1965 à 1985, il est maire de Ceillac (04) et devient Président du Parc naturel régional du Queyras

ment des activités liées au tourisme emprunte des modalités différentes de celui de la vallée de la Guisane.

Ce petit territoire s'oriente vers le développement d'un tourisme de montagne que l'on peut qualifier de plus « doux », en utilisant des ressources extérieures. Cette dynamique s'est aussi appuyée sur la constitution du Parc naturel régional du Queyras en 1977, qui a permis de réaliser un programme d'actions pour la sauvegarde et la mise en valeur du territoire. Le Parc a été créé pour maintenir l'agriculture en développant des activités liées au tourisme et à l'artisanat. Avec pour principe, de concilier le développement économique et la protection de l'environnement (nature, patrimoine,...). Le patrimoine historique est rénové et mis en valeur, les chemins de randonnées sont balisés. Bien qu'ayant accompagné le développement, le Parc fait toutefois l'objet de critiques, notamment pour l'aspect contraignant de la gestion des espaces.

Durant une quinzaine d'années, la clientèle s'est fidélisée et les Queyrassiens ont connu une période relativement prospère au cours de laquelle six petites stations<sup>19</sup> voient le jour. Mais les fluctuations climatiques et la conjoncture économique de ces deux dernières décennies fragilisent cet équilibre.

Dans les années soixante-dix, les remontées mécaniques réparties dans les villages sont rachetées par le SIVOM qui a l'exclusivité de toute nouvelle construction. Une SICA est créée et se voit chargée de construire de nouvelles remontées et d'en assurer la gestion (avec une subvention du Commissariat à la rénovation rurale donnant lieu à des prêts du Crédit agricole). Au début des années quatre-vingts, 52 télésièges et téléskis sont présents dans les neuf communes. L'excédent des recettes est affecté au remboursement des emprunts, mais les recettes varient du simple au double selon l'enneigement d'une année sur l'autre, et il est difficile de tenir les échéances. Confrontées à des déficits et de trop lourdes charges, les communes ont transféré, en 2004, la gestion des équipements à une société privée Transmontagne qui a fait faillite en juillet 2007. La responsabilité de la gestion est maintenant assurée par le Syndicat mixte des stations du Queyras, qui associe les communes et le Conseil général.

Le Queyras a développé son activité touristique à partir d'une dynamique de commercialisation par réseau informel (le « bouche-à-oreille »), mais aussi en s'appuyant sur l'Office de Promotion du Queyras, structure intercommunale, et les offices du tourisme communaux. Cette activité autour du ski a permis de créer 140 emplois au moment de la pleine saison. La grande majorité de cette main-d'œuvre habite et travaille sur place. Les personnes associent plusieurs activités en fonction des saisons et sont recrutées pour ces mêmes emplois d'une année sur l'autre. Mais aujourd'hui, face au vieillissement de la clientèle fidélisée, il va donc falloir se préparer à son renouvellement et s'adapter à l'évolution de la demande.

Sur cette portion du Briançonnais, le tourisme de montagne s'est appuyé sur une conception plus endogène du développement. Il a été largement soutenu par des res-

---

<sup>19</sup> Abriès, Aiguilles, Arvieux, Ceillac, Ristolas, Saint-Véran

sources, notamment publiques (Parc naturel régional, aide à la réfection-reconversion des habitations pour faire de l'accueil). Aujourd'hui, il doit diversifier les activités proposées aux touristes et développer l'information et la promotion du site. C'est ainsi que des manifestations sportives autour du rafting, kayak et randonnées sur des via ferrata, ont été mises en place.

### **c- Se renouveler et s'adapter**

Les activités liées au tourisme d'hiver débutent un peu plus tard dans le canton de l'Argentière. La station de ski de Puy-Saint-Vincent est créée entre 1968 et 1972, suivie par celles de Vallouise et de Pelvoux. Récemment, ces stations ont du faire face au vieillissement de leurs installations. Selon le cabinet Renaissance<sup>20</sup>, les trois stations en seraient à des stades différents de leur renouvellement qu'elles conduiraient selon des voies différentes.

La station de Puy-Saint-Vincent serait la plus « en retard » de ce point de vue. Très endettée, la société d'économie mixte qui gère actuellement les équipements (station, office du tourisme, camping, centrale de réservation) serait dans l'incapacité de réaliser les investissements nécessaires. La commune développe actuellement un projet de délégation de service public pour la gestion de la station et un projet d'appel d'offre pour la gestion des équipements une délégation de service public a été donnée à la SAEM les Ecrins pour la station de Puy-Saint-Vincent, le cahier des charges fixe un calendrier de travaux de modernisation des équipements. La question de la professionnalisation des personnes en charge de la gestion resterait posée (« *L'encadrement [de la station] est assuré par des hommes de l'entourage, privilégiés au lieu de professionnels. Beaucoup de nos interlocuteurs le regrettent* », Cabinet Renaissance, p.55). Les stations de Pelvoux et de Vallouise auraient, quant à elles, pris un nouveau virage plus tôt dans le temps, en développant un tourisme mixte hiver et été, en modernisant leurs équipements, et en donnant la priorité à l'habitat individuel plus qu'aux programmes d'immobilier collectif... Vallouise s'est engagée dans un projet de valorisation touristique mettant l'accent sur un aménagement réfléchi des hameaux (label « âme du village », incitation des habitants à refaire les façades, requalification des espaces publics et des voies). Avec pour objectif de fixer les habitants, notamment les saisonniers en leur proposant un programme de logement social.

### **d- Le combiné sport et culture**

Les différentes stations, avec leur passé et leur trajectoire doivent diversifier et faire évoluer les activités proposées pour attirer les touristes. L'histoire récente du canton de l'Argentière donne à voir la combinaison de ressources, la mobilisation de compétences multiples dans le développement d'un tourisme à la fois culturel et sportif qui valorise les ressources naturelles locales. En effet, à la fermeture de Pêchiney, - un choc majeur pour la ville et le canton -, la nouvelle équipe municipale (J. Giraud est élu maire) engage un projet de reconversion et élabore un plan pluriannuel de développement touristique pour opérer le passage de la mono-industrie vers la pluriactivité

<sup>20</sup> Le cabinet Renaissance, commandité par l'équipe municipale dont J. Giraud est le maire, a réalisé une étude sur le développement économique du canton après la fermeture de Pêchiney en 1989.

industrie/tourisme. Ainsi, des activités liées aux ressources naturelles (eau, montagne, site du Parc National des Ecrins) et culturelles (industrie, histoire, patrimoine religieux et architectural...), fondées sur leur valorisation, trouvent-elles leur place aux côtés des stations de ski.

*« A l'Argentière, on parle de tourisme intelligent mettant l'accent sur les aspects sportifs et culturels, en tant que facteur de la dynamique territoriale »* (entretien Eref).

Un service culturel municipal, labellisé Centre de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI) par le ministère de la Culture est créé pour valoriser les patrimoines minier, géologique, bâti, hydraulique, industriel, botanique et faunistique. Le site du Fournel, combine recherche scientifique et valorisation touristique : recherche archéologique, mise en valeur des mines (circuit de visite de la mine médiévale et de la mine du XIX<sup>e</sup> siècle, ouverture du musée des Mines d'argent). Il accueille plus de 10 000 visiteurs par an et organise des visites de découverte : patrimoine architectural (maisons traditionnelles, lavoirs, fontaines...), faune, flore, milieu naturel, glaciers...

Le développement d'activités sportives très diversifiées permet d'allier tourisme d'été et d'hiver : ski, activités de haute-montagne, escalade, cascades de glace, randonnées, VTT, via ferrata, luge d'été, sports en eau vive (canoë, kayak, canyoning, rafting) et autres (activités acrobatiques en forêt, tir à l'Arc, équitation, parapente...). De même, l'organisation d'événements sportifs internationaux dans le canton, s'appuie sur l'attractivité du territoire, avec par exemple :

- Ice Climbing Ecrins, rassemblement international des glaciéristes, amateurs et professionnels sur quatre à cinq jours qui tient sa 17<sup>e</sup> édition en 2007 et rassemble entre 500 et 800 glaciéristes venant de 30 pays ;
- organisation d'une étape de la coupe de France de Boarder Cross à Puy-Saint-Vincent, réunissant, pour la deuxième année, 200 coureurs de 20 nationalités dont les meilleurs spécialistes d'une discipline en vogue : le boardercross ;
- 3<sup>e</sup> édition du festival du Télémark (ancêtre du ski actuel) en janvier 2007 avec un salon d'exposants de matériel, compétitions, animations-spectacles ;
- montée hivernale du Fournel : compétition faisant partie du Trophée Pédestre des Ecrins ;
- Challenge Nicolas Bourgat (Pelvoux et Vallouise) : combiné ski alpin, ski de fond et raquettes (dans le cadre de « Le sport contre la violence »).

Ces activités sont rendues possibles grâce à la présence :

- d'équipements : stade d'eau vive et base de loisirs d'eau vive à l'Argentière, parcs acrobatiques en forêt, remontées mécaniques, maisons du Parc des Ecrins... ;
- de professionnels : guides de haute-montagne, accompagnateurs de montagne (découverte du patrimoine), animateurs et moniteurs sportifs (VTT, sports d'eau vive) ;

- de structures d'animation, d'organisation de séjours et d'activités, d'initiation et de formation (Ecole internationale de ski, Ecole de ski français, Ecole de tir à l'arc, Ecole de moto neige, Ecole des huskies, Ecole de parapente, Ecole de canoë kayak, base d'activité du Club alpin français...);
- de structures d'hébergement (gîtes, hôtels) et de restauration, de commerces...

De façon un peu schématique, on peut tenter de formaliser les dynamiques d'évolution des activités de loisir sur le territoire en utilisant un tableau qui fait ressortir les types d'évolution, les innovations qui les accompagnent, les acteurs qui en sont porteurs à titre principal, le type de rapport salarial qui caractérise les modes de mobilisation de la main-d'œuvre, et enfin, les perspectives telles qu'elles se dessinent aujourd'hui.

	Vallée de la Guisane	Queyras	Canton de l'Argentière
<b>Facteurs et dynamique d'évolution</b>	Incertitudes climatiques. Développement et modernisation des remontées mécaniques, difficultés économiques pour les communes. Evolution de la demande touristique vers des activités diversifiées.		
	Modèle « industriel ». Agrandissement du champ skiable. Multiplication des canons à neige.	Modèle « station village ». Diversification des activités, aménagement itinéraires de randonnée, amélioration de l'accueil, de l'information...	Création de nouvelles activités autour de la valorisation des ressources : naturelles, historiques, organisation d'événements sportifs de niveau international.
<b>Acteurs locaux</b>	Les communes développent les remontées mécaniques sur leur territoire avec le statut de régies municipales puis se coordonnent plus ou moins facilement et délèguent la gestion de l'ensemble à la Compagnie des Alpes en 2004	-Les communes puis un syndicat mixte (9 représentants du Conseil général, 8 représentants des communes). -Parc Naturel Régional du Queyras, porteur de projets avec la communauté de communes. -Association Culturelle et Sportive du Queyras porteuse de projets.	Au départ, les communes développent les remontées, puis la mairie de l'Argentière, après la fermeture de l'usine Pechiney en 1989 va avoir un rôle majeur dans le développement de nouvelles activités touristiques.
<b>Acteurs du local</b>	Compagnie des Alpes	Transmontagne a repris les stations puis est déclarée en faillite en 2007, reprise par le syndicat mixte et le Conseil général. Union européenne apporte des crédits.	Parc national des Ecrins.  Union européenne apporte des crédits.
<b>Rapport salarial</b>	Initialement, gestion communale, rapport salarial « domestique », personnel local, saisonnier, pluriactif stable. Diversité des contrats de travail et des combinaisons des statuts pour une même personne (salarie et indépendant, salarié et patron...) La pratique de la montagne mobilise aussi des travailleurs indépendants : guides, moniteurs, accompagnateurs. Une partie n'est pas originaire du territoire mais s'y est installée. Professions nécessitant l'acquisition d'un diplôme, activités le plus souvent saisonnières		
	Les évolutions en cours vont conduire à une réduction de ce personnel et vont exiger un niveau de formation plus élevé. Mobilisation de la formation continue. Formation initiale locale diversifiée permettront peut-être de répondre aux besoins	Beaucoup de formation sur le tas. Peu d'encadrement dans ces petites structures	Peu d'encadrement dans ces petites structures

## 2-2-HÔTELLERIE : ENTRE TRADITION ET MODERNITÉ

Le secteur de l'hôtellerie accompagne le loisir de montagne. On observe un double phénomène : une « crise » de l'hôtellerie familiale d'une part, et l'industrialisation du tourisme de l'autre, qui ont des impacts sur les modes de gestion, les emplois et les qualifications.

Le modèle traditionnel de l'hôtellerie dans le Briançonnais est celui de structures familiales de petite taille ayant une activité saisonnière. La main-d'œuvre de base est la famille avec un appoint en personnel saisonnier (soit membre de la famille, proche ou venant de l'extérieur). Si la plupart de ces structures ont été créées par des « locaux » possédant des biens immobiliers ou en capacité d'en acquérir (des agriculteurs, des anciens ouvriers de l'industrie dans le cadre de la reconversion...), certaines l'ont été

**Le modèle traditionnel d'hôtellerie familial est aujourd'hui concurrencé par l'arrivée de structures extérieures au territoire.**

par des personnes venues d'autres régions disposant d'un capital ou ayant pu emprunter. L'installation comme hôtelier pouvait s'intégrer dans des parcours de promotion sociale passant par l'exercice d'activités successives qui ont permis d'accumuler un capital (moniteur de ski, commerce, hôtel). La saisonnalité a pu, dans

les années soixante-dix, s'inscrire dans ces parcours de promotion sociale et professionnelle avec une capitalisation progressive (un jeune pouvait débiter comme moniteur de ski, puis prendre un magasin puis un hôtel). La part de ce modèle traditionnel d'hôtellerie dans les modes d'hébergement touristiques s'est réduite, pour différentes raisons : difficultés de reprise, difficultés pour emprunter et investir, réduction de la durée des saisons avec les hivers sans neige... Dans ce contexte, l'hôtellerie familiale a connu des évolutions : la disparition de certaines unités, la vente en appartement, la vente à des tours opérateurs, la mise en gérance, la transformation en résidence hôtelière (location de studios), la réorientation de l'activité associant la fonction d'hébergement, la restauration partielle et l'encadrement d'activités sportives.

### Parcours exemplaire

Son père, originaire de la vallée, était hôtelier mais aussi maire et conseiller général. Il fait des études à Grenoble et l'école hôtelière à Lausanne. Après avoir travaillé dans différents endroits, il vient reprendre l'affaire de son père au moment du décès de celui-ci. Il devient également adjoint au maire et président des remontées de la commune jusqu'en 1989, date à laquelle l'équipe municipale en place est battue aux élections. Il a notamment transformé l'hôtel en se séparant du restaurant, en construisant deux bâtiments et en faisant une résidence hôtelière. L'hôtel travaille à peu près quatre mois en hiver et près de deux mois en été. Il joue aussi un rôle d'animation par sa participation à des structures collectives. Il assure la présidence des hôteliers, qui n'est pas un syndicat professionnel mais qui structure de coordination des hôteliers entre eux et avec les acteurs publics. Cette coordination n'est pas facile et les logiques de coordination-concurrence cohabitent.

Il a organisé des tables rondes entre différents partenaires : sous-préfet, responsables des remontées mécaniques, banquiers par exemple, mais ces réunions n'ont pas donné de très bons résultats.

Il travaille avec l'ADECOHD où il préside une commission emploi-formation et dialogue social. qui se réunit quatre fois par an.

Il fait également partie de l'Union patronale départementale qui, par le 1 % logement, peut jouer un rôle sur la question du logement des saisonniers.

A côté de ce modèle familial traditionnel, quelques grands centres de vacances relevant du tourisme social se sont installés. Ce type de tourisme est issu de structures collectives à vocation sociale : comités d'entreprises, mouvements d'éducation populaire, municipalités, associations, qui se sont dotées de centres et villages de vacances et de structures d'hébergement. Il véhicule une certaine conception des loisirs et des vacances (tourisme populaire, dimension collective et éducative) et du mode d'insertion du tourisme dans l'économie locale : « *On peut toutefois affirmer sans risque que le tourisme social se veut à la portée de tous, qu'il est né d'une exigence éthique portée par une revendication militante, que sa légitimité repose sur l'affirmation d'un droit, » le droit au tourisme, « constituant ainsi le prolongement naturel du droit au travail et de son corollaire, le droit au repos, aux congés payés et donc aux vacances »*<sup>21</sup>. Cette forme de tourisme est aujourd'hui en déclin, pour plusieurs raisons : évolution des modes de consommation touristique (moins d'attrait pour le collectif), concurrence de nouvelles destinations qui deviennent plus accessibles au plan financier (la mer, les îles...). Des centres de vacances ont fermé, d'autres rencontrent des difficultés et cherchent des voies d'adaptation. Ce sont donc à la fois une source d'emploi et un certain mode de gestion de ces emplois qui se réduisent.

Une partie des grandes structures de la vallée ont disparu et ont été remplacées par des tours opérateurs qui viennent avec leur personnel. Le Club Med, après avoir quitté la vallée, y est revenu récemment. Représentatif de ce type de structures, il emploie

<sup>21</sup> Source : site de l'Union nationale des associations de tourisme et de plein air (Unat) ([www.unat.asso.fr](http://www.unat.asso.fr))

250 personnes, dont plus de 80 % sont recrutées en CDD par la direction du personnel localisée à Lyon. Ces salariés ne sont pas originaires du territoire.

#### **Le retour du Club Med**

Il y a trois ans un centre du Club Med s'est réimplanté à Serre-Chevalier, avec une capacité de 1 200 lits.

250 salariés sont employés directement par le Club, d'autres personnes sont employées par des sous-traitants (externalisation de certaines fonctions : nettoyage, espaces verts).

Sur ses 250 salariés directs, moins de 20 sont en CDI, tous les autres sont saisonniers.

Ces salariés se divisent en deux catégories : les GO et les GE. Ils sont recrutés à Lyon où le Club Med a son centre de recrutement.

Les GE sont une centaine environ. Ils occupent pour l'essentiel des postes dans la restauration, l'hôtellerie, l'entretien. La direction des ressources humaines locale est quelquefois amenée à recruter des GE, mais c'est difficile car les locaux ne sont pas candidats alors même qu'elle préférerait recruter des locaux pour éviter les problèmes de logement. Ils sont recrutés sur la base du Smic. Il y a un fort turn-over.

Les GO sont environ 150 et se répartissent dans les fonctions suivantes : chef de village (1), gestion (10), GRH (3), hôtellerie (15), cuisine (15), restaurant (5), bar (14), sport (9), encadrement d'enfants (64 personnes titulaires d'un Bafa), soins esthétiques (6), animation boutique (9), maintenance (4).

Pour d'autres fonctions, le centre s'adresse à la sous-traitance : contrat avec une école de ski, pour environ 80 moniteurs (le Club a sa propre piste), une société pour le ménage, une société pour la maintenance.

On a ici un recrutement et une gestion à distance de salariés non locaux embauchés sur des emplois peu qualifiés, qui tournent sur les centres (des Turcs, des femmes venant de la Réunion comme femmes de chambre), sur des contrats temporaires. Des personnes qui sont captives car logées et menacées de perdre leur logement avec leur emploi.

Le recrutement local direct vient en appoint pour les emplois peu qualifiés. Mais le centre rencontre des difficultés de recrutement car les locaux ne veulent plus travailler pour lui, connaissant les conditions de salaire et de travail.

De plus, le Club Med recourt à des entreprises de sous-traitances locales.

Dans la vallée de la Guisane et dans le Queyras, les dynamiques d'évolution de l'hôtellerie empruntent des formes différentes.

Dans le Queyras, l'activité hôtelière, essentiellement familiale, s'est pérennisée en empruntant d'autres modalités. Les aides publiques aux habitants et l'arrivée de nouveaux résidents ont favorisé son développement. Il n'y a pas ici de chaînes hôtelières haut de gamme. L'offre d'hébergement s'est diversifiée (gîtes, tables d'hôtes,...). A la suite de l'inondation du Guil en 1957, puis autour des années soixante dans le cadre du projet de diversification de l'activité, des crédits ont été mobilisés (notamment sous l'impulsion de P. Lamour). Les habitants accèdent à des crédits pour achever leurs habitations, en contrepartie, ils doivent utiliser une partie des logements pour déve-

opper un projet touristique. Par le biais des Société d'Intérêt Collectif Agricole (SICA), ils ont eu la maîtrise et étaient les uniques bénéficiaires de ces projets. Les habitants fournissent les terrains et deviennent co-proprétaires des logements proportionnellement à leurs apports. Ainsi, en l'espace de deux ans, dix-neuf familles ont fait transformer leur ferme en 76 logements.

Une faible proportion de ces logements est consacrée à la location à l'année, pour les locaux, les logements locatifs étant majoritairement réservés par leur propriétaire au tourisme, plus rentable. Toutefois, une grande partie de ces revenus patrimoniaux n'a pas été réinvestie dans l'économie locale. Cette gestion de rente sans investissement explique une certaine obsolescence des équipements hôteliers.

Aujourd'hui, l'hôtellerie traditionnelle et familiale a besoin de se renouveler. Depuis 1982, le nombre d'établissements se réduit. Les professionnels ont réagi en diversifiant leur offre d'accueil et en mutualisant leurs actions commerciales. Par exemple, l'alliance entre l'hébergement et une activité sportive permet de développer un travail à l'année.

**Une hôtellerie familiale se maintient en élargissant ses activités. Un travail important a été engagé pour la promotion d'un tourisme nouveau, appuyé sur le développement durable.**

#### Une affaire de famille

Elle a été achetée en 1962 par un pasteur parisien dans un village quasi abandonné. Il a relancé le ski après les Jeux Olympiques de 1968. Dans un contexte d'engouement pour le ski de fond après une médaille de bronze remportée par la France, il crée sous la forme d'une Scop (société coopérative ouvrière de production), un centre école de ski de fond ainsi qu'une scierie. En 1976, ses enfants transforment la scierie en centre de ski de fond et en hôtel. Plusieurs activités sont développées : en hiver, le ski alpin et le ski de fond ; en été, les mini raids, l'alpinisme.

La Scop emploie cinq personnes. Elle loue à une SCI deux bâtiments. 10 à 12 personnes travaillent au moment des pics saisonniers. Le cuisinier utilise des produits locaux, bio (miel, pommes de terre, salades, fromages). La structure est ouverte sept mois dans l'année. « *On tient parce que l'on a le sport. Les autres hôteliers font taxi, bar, presse, lavomatic,... sauf les 3 étoiles* ».

Dans cette affaire familiale, le gérant partage son temps avec l'Union hôtelière du Queyras et le Parc naturel régional du Queyras. Son épouse s'occupe de la gestion. Leur fils est guide et leur belle-fille monitrice de ski de fond. Ils encadrent et accompagnent les groupes dans un esprit de convivialité, de respect de la nature.

Une partie des hôteliers s'est organisée dans le cadre de l'Union hôtelière du Queyras pour améliorer l'accueil et l'information de la clientèle. En 1995, une centrale de réservation est créée. Aujourd'hui, les réservations se font grâce au développement d'un site internet. Le Parc, le Guiltour, l'Union hôtelière ont travaillé avec les acteurs locaux

sur une charte de l'environnement dans une perspective de développement durable. En 2002, la maison du Parc du Queyras mène plusieurs actions : lancement des salons de tourisme vert et bio, édition de brochures, construction d'un site internet. Un travail important a été engagé pour la promotion d'un tourisme nouveau, appuyé sur le développement durable.

Au cours de ces dernières années, le secteur de l'hébergement s'est nettement diversifié avec l'arrivée de promoteurs immobiliers qui favorisent la construction de résidences secondaires. L'évolution du secteur semble échapper de plus en plus aux locaux. Dernièrement, une société privée s'est vue confier une délégation de service public pour gérer l'immobilier du tourisme. Elle a signé une convention avec le Conseil général afin que les capacités d'accueil évoluent de manière proportionnelle à l'utilisation des remontées mécaniques. Elle a demandé aux mairies de construire 5 000 lits.

## Activité hôtellerie-restauration

	Vallée de la Guisane	Queyras
Dynamiques d'évolution	Initialement, développement de petites structures hôtelières familiales, puis arrivée de grandes structures collectives (CD, UCPA, Club Med). Aujourd'hui, réduction importante des petits établissements et des structures collectives et arrivée de quelques établissements privés importants à capitaux étrangers au territoire.	Logements locatifs réservés au tourisme, et peu d'investissement dans les équipements hôteliers. Aujourd'hui, les petites structures familiales se maintiennent. Les établissements se modernisent tout en restant proches de la demande des clients (classes moyennes, clients vieillissants). Il n'y a pas d'hébergement haut de gamme.
Acteurs locaux	Réduction du nombre d'hôteliers locaux, organisation de l'accueil des saisonniers par la Maison des saisonniers.	- Union des Hôteliers du Queyras - Acteurs locaux se coordonnent (le Parc, le Guiltour, l'UHQ et les gîtes ont travaillé sur une charte de l'environnement. - mobilisation de réseaux sociaux solidaires, des associations (ACSSQ) qui mènent de nombreuses actions locales (festivals de musique, du livre, du conte,...).
Acteurs du local	Arrivée d'investisseurs étrangers au territoire (Tour opérateur).	Arrivée d'investisseurs dans la construction immobilière.
Mobilisation des compétences	Secteur faisant appel à de la main-d'œuvre saisonnière dont une partie vient d'ailleurs, partiellement difficulté de recrutement et de logement.	Le secteur fait appel à de la main-d'œuvre saisonnière (des locaux et des extérieurs) peu qualifiée. Aujourd'hui, les établissements recherchent une meilleure qualité de service et un personnel plus qualifié (sérieux, accueil, maîtrise de plusieurs langues,...). Cependant, les conditions de travail et d'emploi sont peu favorables et attirent de moins en moins de gens.
Innovations	Création de résidences hôtelières.	- diversification de l'hébergement : gîtes, hôtels, camping - outil de réservation, commercialisation et promotion
Perspectives	Augmentation du public, développement de grandes structures mobilisant du personnel extérieur au territoire (Tour Opérateur).	- proposer un hébergement varié et à l'année en lien avec le développement d'activités sportives et culturelles. - répondre à une nouvelle clientèle (plus jeune) et fidéliser les « anciens ».

## 2-3- Bâtiment : activité fluctuante et pénurie de main-d'œuvre

Le BTP est un secteur important dans les Hautes-Alpes. Sa croissance accompagne le développement des activités touristiques depuis les années soixante. La Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB) comptabilise 1 400 entreprises dans le bâtiment et la Fédération du bâtiment en recense 2 000 dans le BTP, employant un total de 5 000 personnes. Les entreprises sans salarié et entreprises artisanales représentent plus de 90 % du total.

Au-delà de ces grandes caractéristiques, le secteur, ici comme ailleurs, est loin d'être homogène. Il regroupe différents types d'entreprises :

- Des entreprises artisanales se sont spécialisées dans le résidentiel individuel (construction, rénovation). Elles représentent un débouché pour ceux qui veulent vivre en milieu rural. Plusieurs d'entre elles ont été créées par des Turcs venus initialement travailler dans l'industrie à l'Argentière.
- Certaines se sont positionnées sur des « niches » liées aux stations de ski (pistes, canons à neige, remontées mécaniques).
- Des entreprises spécialisées dans la construction en bois font face à une demande croissante, mais sont aussi confrontées à une forte concurrence étrangère (importation de chalets de pays d'Europe de l'Est et du Nord).
- Quelques grosses entreprises familiales, à dimension régionale ou nationale dont certaines sont intégrées à des groupes (elles ont entre 60 et 80 permanents) sont aussi présentes. Elles réalisent une part de leur activité hors du territoire.
- Enfin, des entreprises étrangères viennent travailler sur le territoire. Elles remportent souvent les appels d'offre publics (appels européens) car les entreprises locales ont du mal à répondre en raison d'un manque de disponibilité pour réaliser de gros chantiers et aux prix proposés.

### Le choix du bois

A la fin des années soixante-dix, M. L. a choisi d'aller vivre à Briançon pour des raisons de santé. Il a fait des études en bâtiment génie-civil. En 1979, il crée avec M. V. une entreprise de construction de chalets en bois massif. M. V. est un compagnon spécialisé dans le bois. Dans son tour de France, il s'est arrêté, puis installé dans le Briançonnais. M. L. comme M. V. font partie de ces nombreuses personnes qui ont choisi ce territoire pour son environnement et sa qualité climatique. Ils y ont développé une activité économique et leurs compétences. L'entreprise s'est fait « un nom », « une image » sur le territoire. Elle figure parmi les quelques entreprises importantes relevant de cette spécialité. Depuis un quart de siècle, elle a construit plus de 500 chalets.

Aujourd'hui, les trois Sarl emploient 25 salariés en équivalent temps plein. Elles contribuent aussi au développement d'emplois indirects par un système de sous-traitance et de partenariat avec des entreprises locales de maçonnerie, de plomberie et d'électricité.

L'activité du bâtiment est fluctuante. Après une période de surchauffe, on pouvait percevoir dès 2007, des risques importants de ralentissement à court terme. Plusieurs éléments confortent cette hypothèse. Les lois de défiscalisation ont fortement stimulé la demande de logement individuel privé. Mais la montée des prix, la stabilisation ou la baisse des revenus des ménages entraînent aujourd'hui, des difficultés pour louer ces logements, en particulier pour les promoteurs de logements collectifs. Enfin, si en matière de logement social les besoins sont énormes et si les pouvoirs publics affichent une volonté de relancer la construction, il n'y a pas encore de réalisations concrètes. En revanche, le secteur des travaux publics maintient une activité régulière. Beaucoup de ces entreprises ont été créées par des Italiens immigrés, ou plus tard par des Turcs licenciés de l'usine Péchiney de l'Argentière. Comme nous l'avons évoqué en étudiant les autres secteurs, une partie de la main-d'œuvre est saisonnière et, pour une bonne part, locale. Les employeurs locaux peuvent se coordonner pour permettre cette pluriactivité. Par exemple, les régies de gestion des stations, maintenant remplacées par la Compagnie des Alpes, négocient avec les entreprises de travaux publics le moment où le travail lié aux remontées mécaniques va s'arrêter.

L'approvisionnement en main-d'œuvre dans le secteur pose problème. Les sections de formation professionnelle du CFA interprofessionnel et celles des lycées de Gap et Embrun sont pleines. Et malgré une augmentation significative des salaires (les minima de la convention collective régionale ont été augmentés de 14 % en 2005 et 6 % en 2006), il existe une pénurie de main-d'œuvre nationale et un risque important de concurrence par des travailleurs étrangers, parfois en situation irrégulière, qui perçoivent des salaires plus faibles. Les filières d'introduction de ce type de main-d'œuvre sont diverses. La législation du travail est loin d'être toujours appliquée. Les fédérations travaillent avec l'inspection du travail pour enrayer ces pratiques, mais elles se heurtent à la faiblesse des moyens de l'administration et aux pressions du marché du travail qui, si l'activité reste soutenue, incitent les entreprises à recourir à ces pratiques.

#### Activité du bâtiment

<b>Dynamiques d'évolution</b>	Depuis longtemps, la station a un effet structurant pour le secteur sur tout le département. La croissance de construction de logements est forte, mais risque de ralentir dans les années qui viennent en raison de la montée des prix, de la stabilité du nombre de touristes.
<b>Acteurs locaux</b>	Classiquement, 90 % des entreprises du département sont des entreprises artisanales. Le secteur est structuré par les organisations professionnelles.
<b>Acteurs du local</b>	Arrivée d'entreprises nationales et entreprises étrangères dans le cadre d'appels d'offre européens. Arrivée aussi de sous-traitants étrangers au territoire. L'Etat joue un rôle dans le développement du marché à travers les incitations et encadrements réglementaires de l'activité : Loi Robien qui défiscalise, loi sur les logements sociaux.

<b>Mobilisation des compétences</b>	Le secteur a recruté nombre des salariés saisonniers. Le nombre de salariés du secteur croît. Les sections de formations professionnelles locales sont pleines et cela se conjugue à des pénuries de main-d'œuvre. Concurrence de la main-d'œuvre étrangère, avec la tendance à instaurer une concurrence « par le bas » entre les salariés et à introduire un équilibre de bas niveau de qualification.
<b>Perspectives</b>	Perspectives incertaines sur la poursuite d'une activité soutenue, risque de concurrence de la main-d'œuvre saisonnière locale par des étrangers moins rémunérés.

## 2-4- SECTEUR SANITAIRE : S'ADAPTER AUX NOUVELLES NORMES

Le secteur sanitaire s'est développé à partir de la construction d'établissements de soins pour tuberculeux au début du XX<sup>e</sup> siècle. Le climat et l'altitude favorisent la guérison. Cette activité se développe à tel point, qu'en 1914, un décret érige la ville de Briançon en station climatique et la dote d'une Chambre d'industrie climatique. Il faut souligner que les grands établissements ont été créés par des personnes ou des structures privées extérieures au territoire. Ainsi, l'Association des Industries Electriques contre la Tuberculose crée le Bois de l'Ours en 1930 afin de soigner les salariés de ses adhérents. L'établissement Chantoiseau, une fondation créée par des personnes privées, soigne les infirmières malades.

### Reconversion

Ouvert en 1933, Chantoiseau est une fondation créée par deux sœurs d'une famille aisée originaire d'Alsace, qui le destinaient aux infirmières ayant contracté la tuberculose au cours de leur activité professionnelle. A partir des années cinquante, le traitement de la maladie évolue, associant antibiotiques et soins à domicile. Pour se maintenir, l'établissement doit se reconverter. Il choisit alors de diversifier les soins et de créer une école d'infirmière. La rééducation fonctionnelle, puis en 1990 la psychiatrie, sont de nouvelles activités développées. Le centre de formation accueille deux types de stagiaires : celles relevant du secteur sanitaire (aides-soignantes, auxiliaires de puériculture, auxiliaires de vie) et celles du tertiaire administratif (secrétariat et comptabilité). Un centre d'accueil de personnes handicapées est en construction.

Actuellement, le centre possède 122 lits : un tiers consacré à la psychiatrie, deux tiers répartis entre la gériatrie, la neurologie et la pneumologie. Il est en train de s'agrandir pour arriver à 250 lits. Aujourd'hui l'établissement fonctionne avec 180 salariés.

Marquées par leur origine, ces structures se caractérisent par une orientation médico-sociale forte, combinant santé et formation : école d'infirmière, formations à destination des personnes handicapées, reclassement et pré-formation... Elles sont « *l'héritage d'une organisation des plus remarquables qui combinait soins et reconversion professionnelle, il s'agissait de très longs séjours et pour certains malades, il fallait envisager une réadaptation professionnelle, ces structures de soins y contribuaient* » (directeur d'établissement).

Dans le courant des décennies 1980 et 1990, ces établissements ont connu un double processus d'adaptation de leur activité et de leurs modes de gestion. La régression de la tuberculose et les traitements permettant le maintien à domicile des malades ont remis en cause leur propre raison d'être. Cette crise a pu être dépassée pour certains d'entre eux, grâce à une réorientation de leur offre vers des spécialités médicales répondant à de nouveaux besoins : soins de suite opératoire, rééducation, médecine nutritionnelle, neurologie, traitement de la maladie d'Alzheimer, pneumoallergologie... Ces établissements ont aussi été affectés de façon importante par la transformation des modes de régulation nationale du secteur santé.

Dans la seconde moitié des années quatre-vingt-dix, la sectorisation et la mise en place des schémas régionaux d'hospitalisation instaurent une régulation du recrutement des malades et du nombre de lits, qui s'effectue désormais au niveau régional, et ce, dans un contexte de réduction générale de la durée des séjours. Ces établissements recrutaient leur clientèle au niveau national et surtout dans le « grand sud-est », c'est-à-dire les régions PACA et Rhône-Alpes. La nouvelle norme se réfère à la population de la région PACA pour estimer les besoins de places d'hospitalisation. Elle pose des problèmes de survie aux établissements. Cependant, la particularité de ce territoire marqué par d'importantes variations du volume de population en fonction des saisons légitime le maintien d'un centre hospitalier relativement important et la présence complémentaire d'établissements spécialisés dans les soins de suite.

**La régression de la tuberculose et les traitements permettant le maintien à domicile des malades ont remis en cause la raison d'être des établissements de santé.**

Ces évolutions et changements de contexte ont eu des implications directes sur la structure des établissements, les modes de gestion du personnel et les qualifications. Fermeture de certaines structures et pertes d'effectifs dans un premier temps (un directeur évoque les « purges des années quatre-vingts » : départs anticipés, écrêtement de la pyramide des âges) seront suivis par une stagnation. Le développement de nouvelles offres de soins s'est opéré sur la base de reconversions en interne, notamment sur des politiques de formation du personnel. Ce processus a figé les effectifs jusqu'aux années très récentes qui connaissent une grande stabilité.

Les recrutements s'ouvrent aujourd'hui, principalement pour remplacer des salariés partant à la retraite. Des aides-soignantes ont été embauchées à l'occasion du passage aux 35 heures. Par ailleurs, des établissements ont externalisé certaines fonctions (cuisine, buanderie...) et ont de plus en plus recours aux CDD pour remplacer le personnel soignant (absentéisme, « usure professionnelle », aménagements du temps de travail, congés...). L'utilisation du CDD correspond à une double tendance. Pour une partie des infirmières, il répond à des choix de vie ; ayant noué des relations stables avec les établissements qui les recrutent, elles préfèrent des missions courtes. A l'inverse, on retrouve la pratique des CDD récurrents, fréquente dans les établissements du secteur sanitaire<sup>22</sup>. Pour d'autres catégories de personnel, le contrat à durée déterminée

<sup>22</sup> Arborio Anne-Marie, Méhaut Philippe, Bouteiller Jacques, 2007, Entre armée de réserve et liste d'attente : les employées du secteur hospitalier à l'aune de la sécurisation des parcours, communication pour les XIV<sup>e</sup> Journées du longitudinal, Orléans, 30-31 mai

constitue une sorte de « chantage à l'emploi » dans la mesure où « *les gens acceptent de faire beaucoup de CDD avec l'espoir de finir par être recrutés en CDI* » (selon les propos d'un syndicaliste).

Actuellement, Briançon et ses alentours comptent cinq établissements issus du traitement des maladies respiratoires d'une capacité allant de 54 à 176 lits, dont trois emploient plus de 100 salariés (entre 110 et 180) et six maisons sanitaires spécialisées pour enfants. L'hôpital public de Briançon emploie 250 personnes. Ces établissements de taille importante ont recruté, outre les personnels de soins, des salariés relevant de plusieurs métiers, leur permettant ainsi de vivre en quasi autarcie. Aujourd'hui, tous tentent de se recentrer sur le métier principal et d'externaliser un certain nombre de fonctions.

L'ampleur du secteur sanitaire et sa structuration locale (notamment avec la présence de centres de formation de personnel spécialisé) ont contribué au développement de réseaux familiaux, d'inter-connaissance et de réputation, lesquels jouent un rôle important dans les relations entre offre et demande de travail. Les écoles d'aides soignantes et d'infirmières locales constituent les viviers de recrutement, notamment via les stages que les personnes en formation sont amenées à faire dans les établissements ou via le remplacement. Le recrutement de personnel se fait aussi beaucoup par réseaux.

Les reconversions d'activité ont nécessité des adaptations du personnel, adaptation réalisée par la formation continue interne ou assurée localement par l'Association pour le développement économique de la Haute Durance (ADECOHD).

**Les normes nationales de régulation et de gestion du secteur sanitaire contraignent à des restructurations.**

L'Association briançonnaise pour l'expansion du climatisme (ABEC) créée en 1962, devenue depuis l'Union briançonnaise des activités climatiques (UBRAC), regroupe les différentes associations gestionnaires de centres de soins. Face à la nécessaire reconversion du site, elle coordonne les différentes activités climatiques. Cependant, ces coopérations

restent aujourd'hui limitées. Outre les évolutions technologiques dans le domaine pharmaceutique, ce sont surtout les modes régulation et de gestion du secteur de la santé tout entier qui ont été modifiés.

## Activité sanitaire

<b>Dynamiques d'évolution</b>	Secteur réglementé, encadré par des règles nationales de prise en charge des soins. A l'origine, début XX <sup>e</sup> siècle, développement des établissements de soin pour tuberculeux. Evolution des méthodes thérapeutiques, fin des soins de la tuberculose et orientation vers de nouvelles pathologies. Mise en place de nouvelles règles de régulation du secteur au niveau national : réduction importantes du secteur, notamment les maisons d'enfants.
<b>Acteurs locaux</b>	Coordination des responsables d'établissement locaux parfois difficile. L'objectif commun serait de défendre la légitimité d'un recrutement des soignés au niveau national.
<b>Acteurs du local</b>	Associations créatrices de grands établissements de soins qui nomment les directeurs, approuvent les orientations. Agence Régionale Hospitalière, réglementation nationale du système de santé.
<b>Mobilisation des compétences</b>	Majoritairement personnel à statut, en CDI à temps plein ou temps partiel. Ces personnels viennent de l'extérieur du territoire ou sont des locaux formés sur place : école d'infirmière, école d'aides soignants... Externalisation de certaines fonctions, recours aux CDD et à l'intérim infirmier.
<b>Innovations</b>	La création des établissements vient d'acteurs extérieurs qui ont choisi le lieu pour ses ressources en matière climatique. Les transformations se sont faites de façon incrémentale, par les dirigeants des structures, les conseils d'administration.
<b>Perspectives</b>	Mise en cause du recrutement des malades sur un territoire national, Schéma Régional d'Organisation Sanitaire qui peut réduire encore le nombre de lits. Vieillesse de la population salariée et nécessité de renouvellement.

## 2-5- INDUSTRIE : LE DEMI-ÉCHEC DE LA RECONVERSION

Le canton de l'Argentière est le plus marqué et le plus emblématique de la présence de l'industrie sur le territoire liée à ses ressources naturelles. Le vallon du Fournel est connu depuis les Romains pour son minerai d'argent. Des mines argentifères vont y être exploitées jusqu'en 1908, date à laquelle elles sont abandonnées. 500 personnes étaient employées à cette activité à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Deux centrales hydroélectriques utilisant une ressource abondante en eau se sont établies dans les vallées du canton au début du XX<sup>e</sup> siècle et entraînent l'installation d'industries fortement consommatrices d'énergie électrique. Implantée à la Roche de Rame en 1909, une des centrales alimentera l'usine « La Nitrogène » et sera nationalisée en 1946. L'énergie de la centrale électrique de l'Argentière fournie par le torrent du Fournel sera utilisée par l'usine du Quartz Fondu qui produit du verre de haute qualité. Nationalisée après la Seconde guerre mondiale, cette centrale sera abandonnée en 1973. Une nouvelle unité sera construite sur la rive gauche de la Durance, appartenant aujourd'hui au Groupe régional de production hydraulique Méditerranée. Ce réseau emploie actuellement une vingtaine de personnes.

Considérée alors comme la plus puissante d'Europe, la centrale de l'Argentière va être à l'origine de l'installation, en 1910, d'une unité de production d'aluminium.

L'Argentière connaît alors un tournant industriel, dynamisée par la desserte ferroviaire en 1892. Un nom est associé à cette « aventure énergétique et industrielle » : celui de l'entrepreneur de travaux publics, Gilbert Planche, spécialiste de la transformation de l'énergie issue de la captation des eaux et de leur conduite forcée en électricité appliquée à l'industrie métallurgique. Ayant acquis les droits sur les cours d'eaux, il va installer la centrale hydroélectrique. Il est propriétaire avec ses frères de l'usine de Quartz Fondu.

L'usine d'aluminium de l'Argentière est vendue à Péchiney en 1950. S'installe alors à un système de type paternaliste et Péchiney devient une autre figure de l'histoire industrielle locale. La ville se structure autour de l'usine, on peut parler de ville usine, de ville de mono-industrie : « *La société Péchiney était du type paternaliste dont les effets ont été accentués du fait de la configuration géographique dans laquelle elle agissait (montagne et rural). Possessive, protectrice, nourricière, exclusive, elle a contraint les hommes à se consacrer à elle en gommant l'espace dans lequel ils vivaient. Péchiney a construit l'Argentière (mairie - logements ouvriers et cadres - dispensaire - stade - kiosque...)* » (rapport du cabinet Renaissance, p.8). En 1982, l'usine emploie 400 salariés, soit 40 % de la population de l'Argentière. Elle donne à la ville son image de cité industrielle, polluée et noire.

**L'Argentière combine la figure de l'ouvrier paysan (éleveur) et du paternalisme industriel.**

Pour des raisons de rentabilité (coût du transport), l'usine est fermée en 1985 (dans le cadre du plan national de restructuration du groupe). La fermeture représente un véritable « traumatisme » pour la cité, un « choc tout à la

fois économique et psychologique », avec la perte nette de 376 emplois et des effets sur la sous-traitance, toute l'économie locale est affaiblie. Une double procédure est mise en place à ce moment-là :

- reclassement de 300 salariés licenciés et départ de 246 étrangers,
- réindustrialisation, dans laquelle Péchiney investit 70 millions de francs.

En 1989, une nouvelle équipe municipale engage un projet de reconversion et de ré-industrialisation du site : achat des actifs fonciers de Péchiney, plan pluriannuel de développement touristique qui tente d'opérer le passage de la mono-industrie vers une pluriactivité industrie/tourisme, installation de nouvelles entreprises industrielles à l'Argentière et à la Roche de Rame. Entre 1982 et 1990, l'Argentière connaît une baisse démographique et un vieillissement de sa population.

La reconversion industrielle est considérée comme un demi-échec. Les entreprises qui se sont implantées dans le cadre de la reconversion ont disparu, connaissent des difficultés, ou ont été rachetées par des groupes étrangers et leur avenir sur place n'est pas totalement acquis.

Une des interprétations de cet échec de la reconversion tient aux choix faits dans le plan de reconversion de 1989 et au développement en faveur des activités touristiques plutôt qu'industrielles. La perspective d'une fermeture des FAP en 2003 ravive les inquiétudes sur le devenir industriel du territoire. Ce « nouveau choc » provoque la demande d'une étude prospective par la Communauté de communes et l'Etat, confiée au cabinet Renaissance. Il s'agit de réfléchir à un plan de développement économique et d'aménagement du territoire allant vers un équilibre entre tourisme et industrie. Aujourd'hui, la question cruciale des possibilités de développement d'une industrie dans un territoire particulièrement enclavé reste posée.

**Aujourd'hui, la question cruciale des possibilités de développement d'une industrie dans un territoire particulièrement enclavé reste posée.**

#### **Maintenir l'activité**

Les Fonderies et Aciéries de Provence s'installent sur le site à la fin des années quatre-vingts, dans le cadre de la reconversion. Il s'agit d'une délocalisation de Marseille. Activité : fonderie sur mesure, à la pièce, pour le secteur pétrolier et EDF. L'entreprise emploie près de 90 salariés en 1999. Elle achève alors un programme de modernisation de ses moyens de production. La mise en redressement judiciaire en 2003, suite à des résultats déficitaires depuis 2 à 3 ans et des problèmes de trésorerie, provoque un choc au niveau local et une mobilisation des élus et collectivités locales. Chacun apporte son soutien pour le maintien de l'activité. En 2003-2004, l'entreprise est reprise par 49 de ses salariés sur le total de 79 qu'elle employait alors, et transformée en Société coopérative ouvrière de production (Scop AFP) avec l'appui des pouvoirs publics. Elle emploie en 2007, une soixantaine de salariés.

Sur la zone voisine de la Roche de Rame, le secteur industriel connaît également certaines vicissitudes. L'implantation d'une production industrielle due à la présence d'une centrale hydroélectrique, date du début du XX<sup>e</sup> siècle. Ce site est aussi lié au groupe Péchiney, à travers une usine de la branche électro-métallurgie.

#### **L'histoire mouvementée de l'entreprise SKW**

Elle a connu trois actionnaires successifs : un groupe allemand, Degussa, qui l'a vendue en juin 2004 au groupe financier Arques qui, dans le cadre d'un redressement judiciaire au début de l'année 2005, cède l'entreprise à un groupe anglais Injection Alloy, en avril 2005. Celui-ci maintient 43 emplois, avec l'aide de l'Etat, 13 personnes sont licenciées pour raisons économiques (dans le cadre de départs volontaires). Elle assure 18 % de la production mondiale de calcium métal. En mai 2006, le président de la société démissionne ; en juin, le groupe décide d'arrêter l'activité en invoquant des raisons financières, l'entreprise est déclarée en cessation de paiement. Les ouvriers occupent l'usine pendant plus d'un mois. Le conflit prend fin avec la signature d'un plan de sauvegarde de l'emploi prévoyant différentes mesures de conversion, de reclassement des salariés et d'indemnisation soutenues par l'Etat. En septembre 2006, une offre de reprise est faite par un groupe suisse qui propose la reprise de 9 salariés et une réduction de l'activité. Cette offre n'aboutit pas et l'usine est fermée.

Autre exemple : la société Extruflex, dont l'activité est en développement mais dont les logiques se construisent et se déploient de plus en plus à l'extérieur du territoire. Cette société produit des lanières et panneaux en PVC souple. Dans les années quatre-vingts, elle employait 80 salariés contre une quarantaine actuellement. L'effectif a été réduit de façon progressive par le non renouvellement des départs en retraite. Le site de la Roche de Rame est devenu essentiellement un entrepôt au profit du développement de la production à l'étranger (sites en Chine et dans d'autres pays européens : Allemagne, Angleterre). La direction prévoit une fermeture du site d'ici cinq à dix ans. Différentes raisons sont évoquées : les charges sociales, les coûts d'exploitation liés à la localisation, les difficultés rencontrées pour agrandir et rénover l'installation (en concurrence avec la vocation touristique du site).

#### Activité Industrie

<b>Dynamiques d'évolution</b>	Fermeture de l'usine Péchiney en 1985. . Plan de réindustrialisation, . Implantation de nouvelles entreprises industrielles (PME) mais qui rencontrent des difficultés (fermetures, reprises, délocalisations...).
<b>Acteurs locaux de la réindustrialisation</b>	Etablissement Péchiney, Comité d'établissement, syndicats de salariés ; collectivités locales ; service public de l'emploi. Entreprises industrielles qui se sont implantées dans le cadre de la réindustrialisation (rachat par des groupes et insertion dans des stratégies globales peu sensibles aux problématiques locales).
<b>Acteurs du local</b>	Datar Groupe Péchiney Entreprises industrielles (groupes)
<b>Mobilisation des compétences</b>	Passage d'un marché interne de grand groupe à un marché du travail de PME / Difficultés de recrutement
<b>Perspectives</b>	Se pose la question du maintien d'une activité industrielle dans le canton

L'approche proposée n'entend pas être exhaustive, mais elle fait ressortir que, sur l'ensemble du Briançonnais, le tourisme tend à devenir de plus en plus dominant. Il draine avec lui les activités de loisir qui se diversifient, mais aussi le bâtiment, l'hôtellerie-restauration. Les conditions de concurrence, les normes imposées par des acteurs extérieurs (entreprises ou groupes privés, système régional de gestion sanitaire) font évoluer le mode de mobilisation des compétences.

Bien sûr, plus on regarde de près, plus on est amené à constater la diversité. Pour faire face aux évolutions, dans chacun de ces secteurs, les réponses sont multiples. Les dynamiques du Queyras et de la vallée de la Guisane sont différenciées et confirment ainsi leur caractère situé. Elles mettent en évidence la combinaison d'acteurs diversifiés (publics, privés, individuels ou collectifs), de ressources variées (capitaux locaux ou extérieurs au territoire) et le rôle des lois et institutions publiques (loi montagne, parcs régionaux ou nationaux), qui appuient plus ou moins utilement ces mouvements.

## Partie III

### LES COMPÉTENCES AU CŒUR DES ÉVOLUTIONS

Les activités économiques ont connu des changements importants. Certaines se développent, d'autres périclitent. Leur évolution relève de l'exploitation de ressources spécifiques (la montagne ou l'énergie hydroélectrique), de la mobilisation d'autres ressources et contraintes (les capitaux amenés par des acteurs du local, l'évolution des conditions de concurrence, l'application de normes de rentabilité). Les compétences locales portées par les personnes originaires du territoire, venues s'y installer ou y travailler de façon temporaire constituent également une dimension essentielle.

#### 3-1- LA MUTATION DES ACTIVITÉS TRADITIONNELLES

Au cours des vingt-cinq dernières années, on observe deux grandes tendances dans les activités traditionnellement présentes sur le territoire : un recul des emplois à statut et des marchés internes, un recul des modes de gestion de proximité des emplois non permanents.

##### 3-1-1- MOINS DE GESTION DE PROXIMITÉ ET D'EMPLOIS À STATUT

Dans le territoire du Grand Briançonnais et dans l'économie touristique de montagne qui le caractérise, quelques secteurs sont pourvoyeurs d'emploi stable : l'armée, les établissements de santé et l'industrie. Ces activités ont connu des évolutions : un affaiblissement de leur poids dans l'ensemble des activités, d'une part et, de l'autre, une modification des modes de gestion en leur sein.

L'armée est présente à Briançon depuis 1890, avec l'implantation d'un bataillon d'infanterie alpine qui est aussi, depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, une école de ski militaire et un centre d'instruction. L'armée n'est pas directement pourvoyeur d'emploi au niveau local puisque le recrutement s'inscrit dans des logiques nationales. Elle a cependant un effet d'entraînement sur l'économie et représente un pôle d'emploi stable à travers les

**Les secteurs pourvoyeurs d'emploi stables se sont affaiblis et ont modifié leurs modes de gestion de la main-d'œuvre.**

militaires qui séjournent sur le territoire. En 1964, au moment où ce bataillon est transformé en régiment d'infanterie alpine, il compte 665 hommes, plus les appelés. En 1994, le régiment est dissout au profit de la création du Centre national d'aguerrissement en montagne. A cette occasion,

la présence militaire sur le territoire de Briançon est réduite à moins de 150 permanents et accueille 3 500 stagiaires sur l'année pour des séjours de quelques semaines<sup>23</sup>. Sa pérennité peut être fragilisée par les réformes en cours du ministère des Armées.

<sup>23</sup> Source : site du Centre national d'aguerrissement en montagne ([www.cnam-briancon.terre.defense.gouv.fr](http://www.cnam-briancon.terre.defense.gouv.fr))

**Le secteur sanitaire**, activité traditionnellement importante du Grand Briançonnais, a connu d'importantes évolutions. Il reste un employeur important qui continue d'offrir des emplois stables, mais dont l'ampleur se réduit : stagnation des effectifs, recours à des contrats temporaires, externalisation... Il a un effet d'entraînement sur l'économie et le marché du travail local par les emplois directs qu'il fournit et par ses répercussions sur d'autres secteurs (commerce, fournisseurs...). Dans les familles, ces emplois jouent un rôle complémentaire aux emplois moins stables de conjoint et permettent aux couples dont un membre est saisonnier, salarié ou indépendant de se fixer sur place. Leur réduction a donc un effet général.

Implantée de longue date, plus particulièrement dans le canton de l'Argentière, l'industrie fut aussi un secteur important caractérisé par l'emploi stable et un marché interne du travail. Elle réduit sa portée au niveau local et, avec elle, le nombre de salariés employés. Dans ce qu'il en reste, les modes de gestion se sont transformés. On passe de structures intégrées à un grand groupe national offrant des emplois stables dans le cadre d'une gestion de type marché interne (stabilité de l'emploi, promotion et formation sur le tas, qualifications spécifiques...) à une industrie moins intégratrice, au devenir incertain et dont le poids, tant en termes d'effectifs employés que d'influence sur le destin du territoire, s'est considérablement réduit.

Ces établissements mobilisaient des ouvriers ayant acquis sur le tas des qualifications de base dans des métiers spécifiques qui posent problème pour ceux amenés aujourd'hui, à se reconvertir. Quels sont localement les débouchés pour les salariés de cette industrie ? Les salariés du site fermé de la Roche de Rame connaissent des situations variées : certains ont retrouvé un emploi (dans la mécanique, dans des entreprises de goudronnage ou des sociétés HLM, dans certains services du Conseil général) avec une baisse de leur niveau de salaire ; d'autres sont en congé de conversion et s'orientent vers des formations dans le transport (permis PL, taxi, VSL) ; d'autres encore recherchent un emploi. Selon un des salariés : « *Chez nous il n'y a que le BTP. Dans le tourisme, les places sont prises depuis longtemps. Dans les métaux, c'est bouché. Dans le BTP ils ont leur effectif. Le canoë kayak ? Ceux qui y entrent sont déjà des champions. Les places sont chères. Dans l'usine, on ne fait pas de canoë kayak. Ce ne sont pas des gens du département qui font ça* ». Il ne semble pas y avoir de place pour d'anciens ouvriers dans les nouvelles activités qui se développent, ce sont des mondes différents. Le modèle de l'emploi stable est valorisé en opposition aux secteurs caractérisés par des emplois saisonniers, à bas salaire et sans avantages.

Aujourd'hui, encore moins qu'au cours des décennies précédentes, l'industrie ne peut représenter une voie d'insertion dans un emploi pour les jeunes de la région.

Dans le même temps, la population locale désaffecte et se désintéresse des emplois industriels (salaires, conditions de travail, image, concurrence avec le secteur du tourisme...), notamment les jeunes (« *Les jeunes fuient les métiers de leurs parents* »<sup>24</sup>).

---

<sup>24</sup> Cabinet Renaissance, 2004, Communauté de communes du pays des Ecrins. Etude prospective du territoire, Document n°1, Rapport analytique

#### Recrutement : le désintérêt pour l'industrie

Les entreprises industrielles rencontrent des difficultés de recrutement. La responsable du personnel de la Scop FAP les évoque en ces termes : « *les annonces à l'ANPE restent sans suite (la fonderie n'attire pas, c'est un travail physique) ; des gens se présentent mais refusent le poste ; on embauche ce qui se présente, le tout venant. Il n'y en a pas beaucoup malgré le chômage, il s'agit le plus souvent de jeunes en échec ou de personnes de 55 ans* ». L'entreprise travaille maintenant avec une association pour l'insertion des demandeurs d'emploi de longue durée qui fait une première sélection et propose une première formation avec la perspective de recruter, à terme, ces personnes en CDI. Elle souligne aussi l'évolution des comportements, notamment des jeunes : « *Ils sont de plus en plus difficiles, ne veulent pas se plier à des règles, à des horaires. Ils ne veulent pas faire d'heures supplémentaires. Ils mettent une mauvaise ambiance. Un exemple : un jeune n'a pas pointé le matin, je lui ai fait savoir que le règlement prévoit qu'en cas d'absence de pointage il n'y a pas de salaire, il est parti de l'entreprise. Les jeunes veulent tous être fonctionnaires. Ils sont plus attirés par le tourisme que par l'industrie, ils gagnent plus* », « *En 2000, l'entreprise a voulu conduire une vague de formation pour l'obtention d'un CQP pour des postes d'ouvriers, il a fallu deux ans pour recruter 9 personnes, qui ont été formées, il y a eu beaucoup d'absentéisme, c'est un échec. 20 personnes au départ, 9 ont suivi la formation, 3 ont eu l'examen, une seule est encore dans l'entreprise* ».

De plus, la fin de ce modèle paternaliste en milieu rural semble avoir laissé de côté toute une population étrangère (turque notamment) employée par Péchiney et aujourd'hui pour partie en voie de « ghettoïsation » (chômage, handicap linguistique des femmes recherchant un emploi, problème de scolarité des enfants, repli communautaire, économie informelle...) mais aussi à l'origine de créations d'entreprises du bâtiment.

**« Chez nous il n'y a que le BTP. Dans le tourisme, les places sont prises depuis longtemps. Dans les métaux, c'est bouché. Dans le BTP, ils ont leur effectif. Le canoë kayak ? Ceux qui y entrent sont déjà des champions. Les places sont chères. »**

**Un ancien salarié de l'industrie**

Il faut noter cependant que le Briançonnais reste marqué par des formes collectives et solidaires d'organisation des activités économiques, dont certaines témoignent de la réactivation des systèmes traditionnels de solidarité locale. Cela se traduit par un certain dynamisme associatif qui développe les emplois et les activités. Plusieurs entreprises fonctionnent sous forme de Sociétés coopératives ouvrières de production. Ce statut concerne des entreprises implantées de longue date, comme les Jouets du Queyras, créée en 1920. On note aussi le rôle joué par des pasteurs protestants, trouvant par là des formules de développement économique qui permettent aux populations locales de rester sur place selon des modalités appropriées (selon un de nos interlocuteurs, pour des petits paysans, travailler dans une Scop « c'est rester indépendant, ce n'est pas comme devenir salarié »). Il s'agit, d'autre part, de créations plus récentes, avec le cas notamment de la reprise d'une entreprise industrielle par ses salariés.

### 3-1-2- L'EMPLOI SAISONNIER S'ORGANISE

De nombreuses activités du Briançonnais ont un caractère saisonnier et recourent à une abondante main-d'œuvre temporaire. Cet emploi saisonnier a longtemps été intégré dans des modes de gestion de proximité ou dans des systèmes locaux d'emploi qui permettaient la pluriactivité et l'absence de précarité. Liées pour la plupart au tourisme (stations de sport d'hiver, hôtellerie-restauration et BTP), ces activités ont connu certaines évolutions induites par une transformation des modes de consommation touristique, la montée de nouvelles concurrences et l'intervention croissante d'opérateurs de grande taille extérieurs au territoire.

Dans ce contexte, on assiste à une diminution des modes de gestion de proximité, essentiellement pour deux raisons : des modalités de gestion de l'emploi saisonnier plus distancées et plus formalisées d'une part, et l'affaiblissement des secteurs où s'opérait cette gestion de proximité de l'autre.

a- Le **tourisme social** entre dans ce deuxième cas de figure. Ses centres et villages de vacances emploient une importante main-d'œuvre saisonnière (selon une enquête réalisée en 1994 auprès de 150 structures de tourisme social de la région PACA, 72,2 % des emplois sont saisonniers ; 45,7 % des saisonniers sont des étudiants, 24,7 % des pluriactifs locaux et 24,8 % des jeunes sans qualification ; 52,7 % des saisonniers sont employés sur des postes d'animation, pour 11,2 % chez les permanents) dont on suppose, au regard de l'orientation idéologique qui les caractérise, qu'ils en font une gestion « sociale » (reprise d'année en année, avantages, logement). Cette forme de tourisme est aujourd'hui en déclin. Des centres de vacances ont fermé, d'autres rencontrent des difficultés et cherchent des voies d'adaptation. Il s'agit donc d'une source et d'un mode de gestion de ces emplois qui se réduisent. Selon l'enquête réalisée par la Maison des saisonniers de Briançon auprès des employeurs des communes de la Communauté de communes du Briançonnais<sup>25</sup>, 27 % du total des saisonniers employés en hiver (soit 729 sur 2 699) et 31 % du total des saisonniers employés en été (soit 658 sur le total de 2 121) travaillent dans les centres de vacances.

b- Avec le développement des stations et de l'activité de sports d'hiver, le marché du travail dans les **remontées mécaniques** s'est progressivement constitué et stabilisé. Intégré dans des formes locales de gestion et d'activité, notamment pour les emplois masculins (entretien et maintenance mécanique, d'ameublement, pisteurs), il permet un recrutement des habitants de la commune formés sur le tas (pour les emplois ne nécessitant pas de certification) pour des emplois saisonniers insérés de façon stable et structurelle dans certaines formes d'activité comme la pluriactivité (agriculture, forêt, bâtiment, sous forme salariée ou indépendante). Certaines formes de gestion de ces emplois sont inscrites dans des relations locales (saisonniers locaux réguliers, saisonniers de père en fils, recrutement par « copinage », ré-embauche systématique

---

<sup>25</sup> Maison des saisonniers du Briançonnais, Observatoire de la saisonnalité. Etude sur l'emploi saisonnier dans le Briançonnais, juin 2004 - octobre 2005

d'une année sur l'autre, « clientélisme », où on engageait « les gamins de sa commune », selon plusieurs de nos interlocuteurs). Elles permettent aux stations de préserver des réseaux et ainsi de protéger des possibilités d'acheter d'autres terres dans l'avenir.

Reconnaissant les conditions spécifiques d'exercice de l'activité professionnelle en zone de montagne, la loi montagne de 1985 donne un statut à la pluriactivité. Elle permet notamment une adaptation des règles générales à ces situations spécifiques et certaines mesures évitent aux personnes concernées d'être pénalisées par leur situation hors normes au plan administratif. En matière de protection sociale, elle peut assurer une continuité de garantie au regard des durées minimales de cotisation pour les personnes cotisants à plusieurs régimes. Des guichets uniques de conseil et d'information par les organismes de Sécurité sociale en direction des pluriactifs peuvent être mis en place (niveau des cotisations, accès aux aides de l'Etat...). Enfin, la loi montagne explicite et définit par décret, les caractéristiques de la pluriactivité (activité principale, activité secondaire, durée du travail en relation avec le revenu obtenu dans chacune des activités exercées).

**La reconnaissance de la pluriactivité à travers la loi est une façon d'inscrire le travail saisonnier dans des systèmes locaux d'emploi à la fois durables et réguliers.**

Les années sans neige ont initié un premier bouleversement de ce système. Au début de l'hiver 98-99, des saisonniers qui, du fait de l'absence de neige, étaient disponibles mais ne pouvaient pas travailler, ont mené un important mouvement. Soutenus par la CGT départementale des Hautes-Alpes (CGT 05), ils ont pu obtenir des garanties dans le cas où cette situation se reproduirait (signature d'accords entre la CGT et les stations, prévoyant la possibilité de bénéficier des indemnités de chômage technique pour les saisonniers ayant une promesse d'embauche). La création de la Maison des saisonniers s'inscrit dans cette même dynamique. Cependant, aujourd'hui, la situation des saisonniers de remontées mécaniques est hétérogène. Ils relèvent de deux conventions collectives différentes, en fonction du statut de l'organisme gestionnaire de la remontée mécanique (régie municipale directe, d'une part, SEM ou sociétés privées, de l'autre). Seuls les salariés des SEM et sociétés privées, qui relèvent de la Convention collective des téléphériques et engins de remontées mécaniques, sont couverts par cette convention. Ils bénéficient aussi d'une clause de reconduction automatique du contrat d'une année sur l'autre. Des différences existent en fonction des accords signés dans certaines stations (primes, planification de l'organisation des temps de travail et de repos, promotions...).

De façon générale, les saisonniers des remontées mécaniques sont présentés comme étant « mieux lotis » que ceux d'autres secteurs (de l'hôtellerie-restauration et du commerce notamment, en termes de sécurité de l'emploi, de salaires, de conditions de travail), parce que d'une part, ils sont syndiqués, majoritairement stables et locaux, et

d'autre part, parce que les sociétés employeurs sont de taille plus importante. Ces accords s'inscrivent dans la volonté de sécuriser les parcours professionnels et d'encadrer la saisonnalité pour la faire entrer dans le cadre de la pluriactivité (nécessité de fixer des dates quand le pluriactif occupe deux emplois salariés, nécessité que les deux employeurs s'entendent *a minima*). Il existe cependant des disparités notables entre ces saisonniers. Certains ne connaissent pas leurs droits, entre autres en matière d'indemnités en cas de retard du début de saison.

On assiste également au développement du travail à temps partiel sur ce type d'emploi, comme un passage obligé avant de devenir « saisonnier à temps plein ». Il faut ensuite distinguer saisonniers locaux et non résidents, saisonniers inscrits dans un système de pluriactivité et ceux non inscrits dans la pluriactivité. Le recours à un volant de saisonniers non résidents semble avoir été fréquent dans les remontées mécaniques mais il semblerait se réduire aujourd'hui, du fait de la stabilisation des locaux sur ces postes et d'une certaine « captation » de ces emplois par les habitants du territoire (Les chiffres qui ont été cités par nos interlocuteurs : à Montgenèvre, 38 permanents, 130 saisonniers dont 2 viennent de l'extérieur ; dans les stations du Queyras, 140 personnes en plein saison, 5 % viennent de l'extérieur du département, dont 50 % reviennent d'une année sur l'autre ; embauche de 4 personnes sur une centaine de postes...). La Compagnie des Alpes dirige deux sociétés dans la vallée de la Guisane, emploie 120 personnes toute l'année et 450 en hiver avec environ un emploi permanent pour cinq salariés. Plus de 86 % des personnels présents en 2004 dans l'ensemble des domaines skiables qu'elle gère sont revenus en 2005 (durée moyenne du contrat en station : 18 semaines). De ce point de vue, pour la CGT 05, ce marché du travail est relativement fermé, héritier de ce système de gestion de proximité : peu d'ouverture aux jeunes qui sont hors des réseaux, et *a fortiori* pour les non locaux. A côté de ce marché-là, il existerait un marché du travail très ouvert, celui de saisonniers jouant le rôle de pure variable d'ajustement. Les saisonniers non pluriactifs (y compris locaux) sont dans des situations plus incertaines, ils combinent la saison d'hiver (3,5 à 4 mois) avec la saison d'été sur la côte ou sur place (camping, hôtellerie, commerce, canyoning pour ceux qui ont le diplôme ; en général 2,5 mois...) et/ou Assedic. La pluriactivité apporte une plus grande assurance de revenu mais n'est pas toujours sans poser problème, d'une façon générale (accès au chômage et à la formation pour ceux qui ont un double statut salarié et indépendant, par exemple). Cette question reste d'actualité, elle est liée à celle de l'adaptation du droit à cette situation (Rapport d'information parlementaire sur la montagne, juillet 2003).

Le statut de saisonnier est une préoccupation centrale pour les organisations syndicales et plus particulièrement pour la CGT 05, très active dans ce dossier. Les différents mouvements des saisonniers ont conduit à certaines avancées au plan national, sur le logement notamment (construction de logements pour les saisonniers), déclinées au plan départemental dans le cadre de la commission paritaire interprofessionnelle

(accords sur le logement, sur le respect des normes sociales minimales...). Les saisonniers restent mobilisés (manifestations en avril et mai 2006). Leurs préoccupations sont relayées par les pouvoirs publics (organisation par la Préfecture d'une table ronde sur les conditions de vie et de travail des saisonniers et pluriactifs : chômage, logement, formation professionnelle, scolarisation des enfants, crèches, transports, mise en place d'une caisse d'allocation expérimentale, santé...). La réforme de l'accès aux indemnités Assedic (allongement du temps minimal en emploi nécessaire pour ouvrir droit aux indemnités) et les mesures spécifiques aux saisonniers (réduction à trois périodes maximum d'indemnisation du chômage saisonnier) laissent supposer que la situation de certains saisonniers non inscrits dans des systèmes de pluriactivité va s'aggraver, qu'ils soient locaux ou non (« *Moins de prise en charge du chômage, moins de neige, plus d'incertitude, incertitude déjà sur les dates de l'emploi et la durée de l'emploi qui conduit à des difficultés pour louer en saison* », selon un responsable CGT 05).

L'entrée d'opérateurs privés extérieurs et de grande taille est un second facteur de transformation des modes de gestion. Arrivant avec une logique de rentabilité, ils s'engagent sur la voie d'une rationalisation financière et industrielle de la gestion des remontées mécaniques et domaines skiabiles : augmentation des chiffres d'affaires, gains de productivité (automatisation de certaines tâches, cartes à puce...) et réduction des effectifs (« *Le ratio chiffre d'affaires/personnel est mauvais par rapport à ce qui se fait ailleurs dans le groupe* », selon le responsable d'une société d'exploitation de remontées mécaniques). Ces sociétés introduisent des modes de gestion plus distancés, privilégiant des dispositifs formalisés : mise en place de formations et de modes formels d'acquisition de la qualification (une société propose ainsi à ses salariés de passer l'examen d'agent d'exploitation), médiation des relations à travers un registre conventionnel. Ces sociétés ne souhaitent pas rompre de façon brutale avec les modes de fonctionnement antérieur. Elles privilégient notamment une réduction des effectifs via le non remplacement des départs à la retraite. Certains salariés voient dans leur arrivée la possibilité de pérenniser des emplois menacés par les difficultés financières des gestions mixtes ou communales, et plus de certitude quant à leur avenir (gestion plus rigoureuse, investissements importants, solidité financière qui rassurent sur l'avenir de l'activité et des emplois). C'est aussi, pour d'autres, la possibilité d'une extension de leur protection par une convention collective jugée plus favorable. Cependant, nombre de nos interlocuteurs redoutent les changements à terme dans les systèmes de gestion et d'emploi : effet sur l'emploi, en particulier pour les salariés ayant des problèmes d'illettrisme, fin du recrutement par « copinage » ou « clientélisme », exigence d'un plus grand professionnalisme, remise en cause des pratiques et des acquis (réembauche systématique), loi du marché, « *la restructuration des remontées mécaniques va être douloureuse* ».

Selon l'enquête réalisée par la Maison des saisonniers, 20 % des saisonniers travaillant en hiver sur le territoire de la Communauté de communes du Briançonnais sont employés par les remontées mécaniques et transports (soit 540 sur un total de 2 699).

Dans ce contexte que l'on pourrait qualifier de « transition » dans les modes de gestion, on observe une diversité de situations caractérisée par le maintien des systèmes liés à la proximité, plus ou moins prégnants selon les lieux (encore très présent dans le Queyras) et les populations concernées (locaux/non locaux), combinés plus ou moins fortement avec des modes de gestion issus de la négociation collective, et plus ou moins remis en cause dans le cadre de l'implantation de nouveaux modes de gestion (plus grande distance, formalisation).

#### Un pluriactif au quotidien

45 ans,

Titulaire d'un BTA,

Installé dans le département depuis 1978,

Pluriactif depuis 1988.

Il a deux contrats de travail :

. du 14 décembre jusqu'au 23 avril, il travaille pour une remontée mécanique, c'est un CDD saisonnier avec reconduction automatique (pour cela il doit en faire la demande avant le 15 septembre). Il occupe un emploi de responsable gros porteurs, entretien et mécanique, pour lequel il a bénéficié d'une promotion (en remplacement d'un permanent ayant lui-même été promu). Il est délégué syndical de la remontée mécanique. « *Dans les remontées mécaniques, on est bien loti comparativement au commerce* » ;

. entre mai et décembre, il est chauffeur PL et conducteur d'engins pour une entreprise de travaux publics ; en accord avec l'employeur, c'est un CDD à temps complet, avec reconduction automatique.

Il ne se considère pas comme un saisonnier typique car il travaille à temps plein sur l'année.

c- Dans l'**hôtellerie**, on observe un double phénomène : une « crise » de l'hôtellerie familiale et l'industrialisation du tourisme, qui a des impacts sur les modes de gestion, les emplois et les qualifications.

Comme on l'a vu, l'installation comme hôtelier pouvait s'intégrer dans des parcours de promotion sociale passant par l'exercice d'activités successives permettant d'accumuler un capital (moniteur de ski, commerce, hôtel). La saisonnalité a pu, dans les années soixante-dix, s'inscrire dans ces parcours de promotion sociale et professionnelle (un jeune pouvait débiter comme moniteur de ski, puis prendre un magasin puis un hôtel). Ce modèle traditionnel d'hôtellerie a vu sa place se réduire dans les modes d'hébergement touristiques, et ceci pour différentes raisons : difficulté de reprise, difficulté pour emprunter et investir, réduction de la durée des saisons avec les hivers sans neige... Dans ce contexte, l'hôtellerie familiale a connu plusieurs évolutions : la disparition de

certaines unités (certains de nos interlocuteurs ont avancé le chiffres de 20), la vente en appartement, la vente à des tours opérateurs, la mise en gérance, la transformation en résidence hôtelière (location de studios), la réorientation de l'activité (activités sportives + hébergement et restauration partielle notamment). Notre enquête met en évidence une dégradation croissante dans les relations entre offre et demande de travail, notamment de saisonniers, dans le secteur de l'hôtellerie-café-restauration traditionnelle et familiale. Les attentes et points de vue des employeurs et des candidats à l'emploi divergent.

**On observe une dégradation croissante dans les relations entre offre et demande de travail, notamment de saisonniers, dans le secteur de l'hôtellerie-café-restauration traditionnelle et familiale.**

La situation vue par les employeurs met en évidence les difficultés de recrutement et l'instabilité : « *Il y a beaucoup de ruptures en cours de saison. Les saisonniers viennent aussi pour la neige et quand il y a de la neige, ils ne vont pas travailler. Ce phénomène est lié aussi à la vague du surf* » (observateur) « *Les bons saisonniers reviennent d'une année à l'autre. Ce sont des gens qui veulent gagner leur vie pendant quelques mois, pour aussi avoir une indemnité de chômage élevée. Ils sont moins soucieux des questions relevant du temps de travail. Les hôteliers ont parfois du mal à trouver la main-d'œuvre qui leur est nécessaire* » (Fédération professionnelle).

L'enquête réalisée sur l'emploi saisonnier dans la Communauté de communes du Briançonnais fait ressortir des difficultés de recrutement du personnel qualifié. Les employeurs sont contraints à « prendre ce qu'ils trouvent » ; beaucoup d'abandons et de ruptures en cours de saison liés à des problèmes d'absentéisme, de retards et d'abus divers (trop de fêtes, de drogue, de fatigue, « *ils ne tiennent pas le rythme* »).

La situation vue du côté des salariés fait ressortir les conditions de travail et d'emploi : « *En cuisine, beaucoup de jeunes quittent le métier après le CAP, car pour les employeurs un jeune doit en chier, c'est une forme d'esclavage* » (observateur).

« *Les établissements fonctionnent durant 3 à 4 mois d'hiver, il y a un minimum d'effectif faisant un maximum d'heures. De fortes amplitudes journalières (plus de 10 heures), des repos différés. Les heures supplémentaires donnent lieu à une situation occulte. L'horaire n'est pas collectif. Ils travaillent sur des plannings prévisionnels. Il faut rentabiliser sur quelques mois de l'année le personnel* » (Inspection du travail).

« *Les gens du briançonnais sont peu intéressés par ces emplois. Ici les hôteliers payent très mal...* » (Maison des saisonniers).

Autre élément dissuasif : les difficultés de logement des saisonniers non locaux : « *L'hôtellerie traditionnelle ne se préoccupe plus de la façon dont le saisonnier est logé ; des saisonniers vivent dans des mobil-homes, dans des camions, des camping-cars...* » (observateur).

« *Dans ce secteur, beaucoup de saisonniers ne sont pas déclarés, toutes les heures ne sont pas payées. Les saisonniers qualifiés ne veulent plus rester* » (observateur).

Selon l'étude réalisée sur l'emploi saisonnier dans la Communauté de communes du Briançonnais, 27 % des emplois saisonniers d'hiver (soit 728) et 24 % d'été (soit 509) émanent des hôtels-café-restaurants. 50 % des employeurs logent leurs saisonniers. Les pratiques des employeurs changent : stratégies pour diminuer le recours aux saisonniers (développement de la polyvalence des permanents, recours à des prestataires, mise en gérance d'une partie de l'activité), embauche ciblée sur les périodes de grosse affluence au sein de la saison ; d'une façon générale, les contrats seraient moins systématiquement reconduits d'une année sur l'autre.

Qui sont les saisonniers ? Dans l'hôtellerie, ils seraient moins souvent des locaux, donc plus isolés, confrontés au problème du logement, contrôlant difficilement leurs conditions de travail. Dans ce secteur, les saisonniers sont moins organisés, et les syndicats

**Des saisonniers venus d'ailleurs, plus isolés, contrôlent difficilement leurs conditions de travail.**

moins implantés. De ce fait, et comparativement au secteur des remontées mécaniques, leur situation est moins favorable. C'est là notamment, que l'on rencontre les saisonniers de type « météores » (ils

viennent de toutes les régions pour une saison), eux-mêmes dans des situations variées : emplois de transition pour des jeunes en insertion, emplois d'appoint pour des étudiants ou lycéens ou qui s'inscrivent dans des parcours de professionnalisation de jeunes suivant des formations dans le domaine...

Par ailleurs, le recours à des salariés étrangers augmente : « *On observe des pratiques de mise à disposition de main-d'œuvre, dont on dit qu'elle est stagiaire (langue, métier). Il s'agit de jeunes femmes de pays de l'Est mais, en fait, elles occupent des postes de travail nécessaires (elles ne peuvent donc pas être considérées comme stagiaires). Dans certains cas, elles représentent 50 % des effectifs. Elles sont placées par des agences qui se font rémunérer. Il s'agit d'établissements plutôt de haut de gamme. Elles sont femmes de chambre, serveuses, préparatrices en cuisine. Elles sont dans un cursus de formation dans leur pays d'origine. Elles gagnent 300 euros par mois (il s'agit d'une gratification pour stagiaire, pas d'un salaire) et sont logées et nourries* » (Inspection du travail) ; « *On voit arriver quelques Kosovars qui sont bons... Ils ont un problème de langue, mais sont prêts à tout faire : l'hôtellerie-restauration, le bâtiment* » (Fédération professionnelle)...

A partir de mai 2006, les ressortissants des huit pays nouveaux entrants dans l'UE dont la circulation faisait l'objet de mesures transitoires sont autorisés à se présenter sur le marché du travail français. Et notamment dans les secteurs et métiers connaissant des difficultés de recrutement (l'autorisation préalable est maintenue mais la situation locale de l'emploi n'est plus opposable, jusqu'alors une condition à leur entrée était que l'annonce déposée à l'ANPE soit toujours non satisfaite au bout de cinq semaines), dont l'hôtellerie-restauration-alimentation : les employés d'étages, cuisiniers, employés polyvalents de la restauration, les serveurs en restauration.

### Exemples

Une structure dans l'hôtellerie (hôtel + gîte + table d'hôte + activités sportives)

Tenue par un couple venant d'une autre région et ayant acheté la structure en janvier 2004

En plus du couple qui se partage les tâches, la structure emploie :

. un cuisinier à l'année, en CDI annualisé (car il y a plus d'heures de travail en hiver qu'en été et le restaurant ne fonctionne que le soir). L'entreprise a dû remplacer la personne qui occupait ce poste (fille des anciens propriétaires, ayant quitté son emploi car suite à sa maternité elle ne souhaite plus travailler le soir). L'employeur fait part de ses difficultés pour trouver une personne qui lui convienne. C'est surtout la formation professionnelle de cuisinier qu'il incrimine : elle donne une trop grande rigidité aux personnes, elle cadre trop, ce qui fait que les personnes manquent d'autonomie, de capacités d'adaptation, et n'ont pas assez d'esprit pratique ; elles n'ont « *pas le goût, pas l'envie* ». Il souhaite maintenant recruter plutôt un commis qui travaillera sous sa direction, embauché pendant la saison en CDD et éventuellement transformé en CDI pour le reste de l'année ;

. une femme pour le service du petit déjeuner et une femme pour le service du soir (en CDD pour 20 heures par semaine chacune) ;

. une femme employée en CDI (400 h par an) pour le ménage.

Il observe que c'est plus facile de trouver des personnes intéressées par de petits horaires, en travail d'appoint laissant du temps pour d'autres activités (y compris le ski en hiver) que pour un temps plein.

### Une Scop de l'hôtellerie

Structure créée en 1950 suite au rachat par un pasteur protestant venant de la région parisienne d'une ferme abandonnée dans un hameau qui se dépeuple. Il y crée une école de ski de fond sous la forme d'une Scop.

En 1976, une de ses filles et son époux reprennent l'affaire, ils viennent eux aussi de la région parisienne où ils exerçaient une tout autre activité. Ils conservent le statut de Scop.

Actuellement c'est une structure hôtelière et gîte, hébergement, restauration et activités sportives, ouverte sept mois de l'année.

Travail en famille : le couple se partage les tâches, le fils y travaille comme guide et la belle-fille comme monitrice de ski.

4 personnes sur l'année.

12 personnes pendant les pics saisonniers (activités sportives, cuisine, hébergement, entretien).

L'employeur évoque des difficultés de recrutement pour le personnel de cuisine, service et ménage. Les raisons qu'il y voit : les conditions d'emploi et de travail (horaires, salaires), moins de jeunes sont attirés par ces secteurs. Il a recours à des stagiaires biélorusses.

#### **Une salariée de l'hôtellerie**

30 ans.

Originaire du Briançonnais

Est titulaire d'un BTS en hôtellerie-restauration.

Travaille depuis l'âge de 15 ans avec ses parents, qui sont dans l'hôtellerie-restauration.

Après l'obtention de son diplôme, elle travaillait comme cuisinière l'été dans la structure de ses parents et l'hiver dans une structure de même type dans une autre région, puis dans un restaurant d'un village voisin.

Elle a ensuite été embauchée en CDI par ses parents, et ceci pendant cinq ans.

Elle a quitté son emploi suite à sa maternité, d'abord en congé parental puis de façon définitive, car elle ne souhaite plus travailler le soir ni les week-ends.

Elle a le projet de travailler comme cuisinière à domicile, chez des particuliers, à la demande.

A terme, elle souhaiterait monter une activité de traiteur avec son conjoint.

#### **La responsable du personnel d'une entreprise industrielle**

Ses beaux-parents étaient propriétaires d'un hôtel dans une vallée. Il y avait autrefois 10 hôtels dans cette vallée et aujourd'hui il n'y en a plus aucun.

Avec son mari, ils n'ont pas voulu reprendre. Les raisons : évolution du marché et de la concurrence, 35 heures, frais de succession trop élevés.

L'hôtel a été vendu et a été transformé en centre de club sportif.

Une autre évolution des formes d'hébergement est liée à l'industrialisation du tourisme et l'implantation de gros opérateurs extérieurs qui recrutent hors du territoire.

L'hôtellerie opère une triple distanciation.

- L'aire de recrutement des clients s'élargit au niveau international, en particulier vers la clientèle des pays du Nord et de l'Est qui viennent aussi en basse saison.
- Du point de vue du financement, on est ici dans des structures nationales et internationales (arrivée de capitaux étrangers, anglais ou hollandais principalement). Ces capitaux sont volatiles et peuvent repartir s'ils peuvent obtenir des marges bénéficiaires supérieures ailleurs.
- Les nouveaux gestionnaires de stations et remontées mécaniques veulent augmenter le nombre de places d'hébergement afin d'accroître la rentabilité de la station. Ces lits sont gérés par des sociétés proches des sociétés gestionnaires de stations et remontées. Dans le Queyras, la société gestionnaire demande la création de 5 000 lits supplémentaires. Une manière d'introduire une hôtellerie de chaîne dont la clientèle n'est pas la même que celle des hôtels traditionnels.
- Il ne s'agit plus d'une gestion locale mais nationale ou internationale du personnel.

On cite l'exemple de tours opérateurs anglais et hollandais qui ont acheté de l'immobilier et viennent avec leur personnel.

C'est un secteur dans lequel le syndicalisme est peu développé. Cependant, un certain nombre de plaintes arrivent devant les Prud'hommes, significatives des tensions existantes dans les conditions de travail et d'emploi.

#### Conditions de travail

Une plainte est déposée par six femmes de chambres, originaires de la Réunion, en contrat à durée déterminée pour six mois. Elles se sont adressées à la CGT car leur nourriture leur était déduite du salaire et elles étaient logées dans un hôtel désaffecté sans chauffage. Une lettre a été envoyée à l'employeur. Puis, elles ont été mutées dans un autre centre, en Savoie (il y avait une clause de mobilité dans leur contrat). Un dossier a été déposé aux Prud'hommes pour une salariée locale, employée comme femme de chambre. Elle a déclaré n'avoir que quelques minutes pour faire le ménage dans un logement, avec un chef qui surveille en permanence le rythme de travail. Cette personne a été renvoyée pour avoir perdu un trousseau de clés et ne pas avoir remplacé les draps pour aller plus vite.

d- Egalement concerné par cette tendance générale du recul de modes de gestion de proximité des emplois non permanents, le secteur du **BTP** a de plus en plus recours à une main-d'œuvre étrangère.

Dans le Briançonnais, l'emploi dans le BTP s'inscrit dans des systèmes de pluriactivité (saisonniers de remontées mécaniques, moniteurs de ski indépendants...). Les entreprises peuvent aussi alterner saisons dans les zones de montagne et saisons sur le bord de mer pour avoir une activité à l'année. L'augmentation de la demande de construction a créé d'importants besoins en main-d'œuvre. On observe que les logiques d'industrialisation du tourisme et les politiques fiscales incitatives qui les accompagnent, d'un côté, les difficultés de recrutement dans ce secteur, de l'autre, ont fait émerger de nouvelles problématiques.

Elles se caractérisent par le recours croissant à une main-d'œuvre étrangère et le changement dans les modes de gestion du personnel. Plusieurs formes sont possibles : salarié direct de l'entreprise utilisatrice, salarié d'une entreprise de sous-traitance ou d'une entreprise d'intérim. La pratique du recours aux étrangers se développe depuis cinq ans, surtout via le contrat de détachement et l'intervention de sociétés prestataires ou sous-traitantes<sup>27</sup>. Selon certains de nos interlocuteurs, il y aurait 600 à 700 contrats de prestation de main-d'œuvre dans l'ensemble du département des Hautes-Alpes en 2007, mais cette main-d'œuvre serait surtout concentrée dans le nord (CGT 05).

<sup>27</sup> Le détachement dans le cadre d'une prestation de service est possible dans trois situations : l'entreprise d'un Etat membre détache son salarié dans un autre pays membre pour son compte et sous sa direction dans le cadre d'un contrat conclu avec le destinataire de la prestation ; dans un établissement ou une entreprise appartenant au même groupe ; en tant qu'entreprise de travail intérimaire ou en tant qu'entreprise qui met à disposition. Le contrat de détachement de travailleurs effectué dans le cadre d'une prestation de service est régi par une directive européenne de décembre 1996. Elle s'applique aux firmes qui envoient travailler temporairement leurs employés dans un autre Etat membre de l'UE. L'objectif de cette directive est de garantir la libre circulation des travailleurs et des services tout en veillant à ce que les employés détachés puissent bénéficier des protections minimales de l'Etat membre dans lequel ils travaillent. Selon la directive, s'appliquent à ces salariés détachés les règles en matière de salaire minimum, de durée du travail, de repos et de congés, d'hygiène, sécurité, santé et protection de certaines catégories de travailleurs du pays du lieu de travail et, pour ce qui concerne la France, l'application des dispositions de la convention collective concernée. L'entreprise qui détache doit faire certaines démarches auprès de l'Inspection du travail du lieu d'accueil : déclaration préalable mentionnant des informations relatives à l'entreprise prestataire, à la prestation, aux salariés détachés aux horaires de travail, à l'hébergement collectif. Lafuma Emmanuelle, 2005, La protection des salariés dans le cadre d'un détachement transfrontalier, communication à la journée d'étude du Gisti « Immigration et marché du travail en Europe. Les politiques migratoires au service des besoins économiques », 21 mars  
Gens de métiers

Cette pratique se serait généralisée dans les plus grosses entreprises. Chez les artisans, le recours au détachement serait plus ponctuel mais aurait tendance à se développer. Certains de nos interlocuteurs avancent que quelques entreprises locales auraient créé leur propre société dans les pays étrangers dont ils veulent faire venir la main-d'œuvre. Le recours à des salariés étrangers est une pratique ancienne. Les origines des personnes embauchées ont changé. Italiens dans le passé (de nombreuses entreprises ont d'ailleurs été créées par ces populations), ce sont aujourd'hui pour l'essentiel des Polonais, Roumains et Slovaques. Des avis contrastés existent sur les niveaux de qualification des personnes recrutées. Pour certains observateurs, le recours à ces salariés étrangers est associé à un processus de déqualification : ce sont des personnes peu qualifiées, dans un contexte où il s'agit pour les entreprises de faire vite, de faire face dans l'urgence à ce boom de la construction et d'avoir le maximum de souplesse ; pour d'autres, à l'inverse, il s'agirait de personnel qualifié, que l'on trouve essentiellement dans les métiers de base du bâtiment (maçonnerie, plomberie, charpente...) et absente de certains autres (carrelage, électricité).

Quant aux arguments principaux expliquant le recours à cette main-d'œuvre, - de forts besoins et des difficultés de recrutement -, les avis divergent. D'un côté, la pénurie s'explique par le manque de motivation des jeunes : peu de candidats intéressés et souhaitant se former ; orientation négative vers ces métiers par l'échec ; difficulté plus générale de transmission et de reprise des entreprises. De l'autre côté, la pénurie est liée aux conditions de travail difficiles : quand celles-ci sont bonnes, les difficultés de recrutement n'existent plus, d'autant qu'il existe localement une main-d'œuvre potentielle (jeunes, demandeurs d'emploi, saisonniers) ; augmentation du nombre de salariés dans le secteur (tous ne sont pas des étrangers) ; selon les fédérations professionnelles, les sections sont pleines dans les CFA et les lycées d'enseignement professionnel,...

Au-delà de ces deux arguments, le recours à ce personnel correspond aussi à des stratégies de réduction des coûts induites par les systèmes de mise en concurrence via les appels d'offre. La recherche de baisse des prix par les promoteurs et les systèmes de sous-traitance en cascade sont mobilisées comme moyen de lutter contre la concurrence.

Mais l'unanimité se fait sur les dérives observées très récemment et de façon croissante dans le recours à la main-d'œuvre étrangère :

- pratiques frauduleuses des entreprises : « exploitation des failles du système », « fraudes massives » (rédaction « ambiguë » des contrats de sous-traitance qui rend difficile le contrôle, certaines obligations sont court-circuitées), « trafics de salariés », intégration de fait de ce personnel dans les effectifs réguliers de l'entreprise utilisatrice, salariés transformés en faux artisans pour échapper à la réglementation du travail...

- conditions de travail très dégradées et non respect des obligations minimales en matière de temps de travail et de repos, de paiement des heures supplémentaires, de salaire (sur ce registre, plusieurs chiffres ont été donnés : 200 euros par mois pour des salariés slovaques, 400 euros maximum pour des Polonais, « payés au tarif polonais »...), non respect des obligations en matière de logement (logement dans les chantiers, dans des préfabriqués...), outillage très sommaire...
- plus largement, des conditions de vie très dégradées : problèmes de santé, absence de couverture santé, difficultés à se procurer de la nourriture, des vêtements...

Ces pratiques sont associées à d'autres, comme l'usage abusif de l'intérim, le recours à des travailleurs clandestins, le travail dissimulé...

Plusieurs affaires ont été portées devant la justice, des entreprises ont été sanctionnées, d'autres procès sont en cours d'instruction. Les institutions locales se mobilisent mais font toutes état de difficultés. Elles ne sont pas armées pour faire face à ces problèmes. Les contrôles effectués par l'Inspection du travail se font dans un contexte particulièrement difficile : peu de moyens, barrière de la langue, difficulté d'accès aux chantiers, manque de coordination entre pays. Les fédérations professionnelles ont dénoncé ces pratiques et abus et se sont associées à certaines actions collectives. Elles mettent en place des opérations pour démontrer l'attractivité du secteur (formation continue, apprentissage, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, création d'un groupement d'employeurs bâtiment-transports de voyageurs comptant 15 salariés).

#### **Employeurs de saisonniers**

Créé en 2004, le groupement d'employeurs BTP/autocaristes animé par la Capeb 05, est une initiative visant à stabiliser sur l'année les emplois saisonniers. Il rassemble aujourd'hui une soixantaine d'entreprises qui occupent une trentaine de salariés en CDI qui exercent, en fonction de la saison et des besoins, des métiers du bâtiment ou de chauffeurs de transport en commun ou chauffeurs routiers.

Ces pratiques et dérives (faibles salaires, conditions de travail dégradées...) ont des effets sur le marché local du travail et viennent renforcer les difficultés de recrutement (« Avec ces pratiques, on détourne encore plus les gens du métier »). Elles représentent une concurrence directe pour les salariés locaux (niveau de salaire, salariés qui ne sont pas réembauchés). De façon générale, elles sont perçues et dénoncées comme s'inscrivant dans un cercle vicieux dans lequel s'allient avantage fiscaux pour les propriétaires et recherche de bas prix par les promoteurs, raisonnement spéculatif et de court terme, recours à une main-d'œuvre à bon marché dans des conditions dégradées, travail dans l'urgence avec des risques, dans l'avenir, de problèmes de qualité du produit...

Par ailleurs, nos interlocuteurs ont souligné le côté artificiel du boom actuel, avec des possibilités de retombée rapide de la demande.

### **3-2- NOUVELLES ACTIVITÉS, COMPÉTENCES RENOUVELÉES**

Les deux dernières décennies ont vu l'émergence et le développement de nouvelles activités au sein de l'économie touristique. Ciblées autour des activités sportives et culturelles de montagne, elles répondent à la fois à l'évolution des attentes et pratiques de consommation touristique et à la présence, sur le marché du travail, de populations prêtes à saisir ces opportunités. Les modes d'organisation et d'exercice de ces professions sont en relation étroite avec de nouveaux rapports à l'activité et à l'emploi, eux-mêmes liés à des modes de vie, souvent portés par de nouveaux arrivants.

#### **3-2-1- RÉINVENTER DES PRATIQUES TOURISTIQUES**

Certains métiers et professions de l'accompagnement, de l'encadrement et de l'animation des activités sportives et culturelles sont traditionnellement associés à l'économie touristique de montagne : guide de haute montagne, moniteur de ski... Ce secteur se développe, se diversifie, crée des emplois. Cette dynamique se combine avec de nouvelles pratiques et comportements sur le marché du travail. Ces formes d'activités sont liées à des choix de mode de vie et intégrées dans des projets familiaux. Ce sont des métiers et professions qui se structurent, aux contours pas toujours stabilisés, pouvant donner lieu à des conflits de frontière et à des concurrences. Généralement, leur accès est réglementé par la possession de diplômes et certifications, dont les modes d'acquisition reposent pour partie sur des pratiques individuelles de loisirs et sur des formations formalisées. Les coûts d'entrée en limitent l'accès. On est ici dans l'emploi indépendant, à caractère saisonnier et pluriactif, souvent le fait de personnes qui ne sont pas originaires du Briançonnais. Et si ces activités ont un fort aspect individuel (statut d'indépendant), elles sont également encadrées dans des dimensions collectives (existences d'organisations professionnelles, importance des réseaux...).

### La montagne, l'eau, l'air

Dans un ouvrage consacré à *La montagne, terrain de jeu et d'enjeux*, Bourdeau et al.<sup>28</sup> analysent précisément les transformations qu'ont connu les pratiques sportives de montagne depuis le début des années quatre-vingts. Selon ces auteurs, cette période se caractérise par une très forte diversification des modèles et modalités dans les pratiques sportives de montagne de loisirs, se traduisant notamment par la segmentation, l'hybridation, la montée de l'univers de l'eau et de l'air, la référence de plus en plus explicite à l'univers urbain. Ces activités sportives tendent à être pratiquées de manière plus ludique et plus récréative, dans le contexte d'une demande d'un accès simplifié, sécurisé et rapide à la nature et à ses cultures sportives les plus complexes et la recherche d'un effort et d'un investissement moindres. Dans ce sens, le « pratiquant » du passé se transforme en client et en consommateur « versatile » « qui choisit les pratiques et les espaces susceptibles de satisfaire ses besoins récréatifs en fonction de ses attentes, de sa technicité et de son niveau d'intégration au sein de la culture sportive » (Bourdeau et alii, p.12). Ceci a des implications en termes d'offre : multiplication de sites plus accessibles, plus aménagés, plus sécurisés et se prêtant à des séquences de pratiques plus courtes, plus partagées en groupe (sites et itinéraires de pratiques spécialisées et fermées, relevant d'un marketing des espaces et des services) ; standardisation croissante des pratiques et des espaces ; médiations technologiques permettant une prise de risque simulée produisant de la valeur ajoutée émotionnelle ; rationalisation des équipements des sites dictée par des impératifs de sécurité (normes, juridicisation...) et des impératifs de positionnement touristique (marketing territorial...) ; développement de nouveaux espaces sportifs de montagne à proximité des villages et stations. Dans le même temps, ce que les auteurs appellent les « cultures professionnelles des métiers sportifs de la montagne » se modifient. Les années 1930/1960 avaient été marquées par une « culture professionnelle moderne » : avec l'apparition du métier de guide<sup>29</sup> de haute montagne, d'abord, puis l'intégration dans ce modèle de nouveaux métiers, plus récents (moniteur de ski, accompagnateur de moyenne montagne...). Ces métiers se caractérisent par une grande proximité entre la culture professionnelle et la culture sportive de montagne. La pratique sportive est première (souvent pratiquée dès l'enfance) par rapport à l'entrée dans le métier (on devient guide parce qu'on est alpiniste). La formation professionnelle complète les acquis de la pratique. Cette culture professionnelle est marquée par une empreinte publique et associative, celle d'indépendants fortement intégrés dans des structures professionnelles (écoles de ski, bureaux des guides, associations...). Jusque dans les années cinquante, ces professionnels sont pour l'essentiel d'origine paysanne, puis on voit apparaître des gens d'origine urbaine à la recherche d'une intégration locale dans la culture et le monde montagnards. Au cours des années quatre-vingts, émerge une nouvelle culture professionnelle, que les auteurs qualifient de « post-moderne ». Face à l'émergence de nouvelles pratiques et demandes touristiques, et des conditions d'accès aux métiers se transforment : soit par l'entrée de nouvelles générations de pratiquants sportifs dans cet

<sup>28</sup> Bourdeau Philippe, Corneloup Jean, Mao Pascal, 2006, Introduction. Cultures, espaces et métiers sportifs de la montagne : changements et enjeux d'avenir, in Bourdeau Ph. (dir), *La Montagne. Terrain de jeux et d'enjeux*. Débats pour l'avenir de l'alpinisme et des sports de nature, Editions du Fournel, pp.11-27

<sup>29</sup> L'accès au statut de guide de haute montagne nécessite la possession d'un diplôme qui s'obtient après un parcours en plusieurs étapes. La réussite à un examen probatoire ouvre une première étape composée de stages, de courses et de périodes de formation qui, au bout de deux ans, conduit au diplôme d'aspirant guide. Celui-ci permet d'exercer le métier dans certaines limites d'altitude et de difficulté des courses. Deux années d'activité en tant qu'aspirant guide sont nécessaires pour se présenter à la formation de guide. Celle-ci se déroule à l'École nationale de ski et d'alpinisme de Chamonix et comprend des stages et des courses. Jusqu'à récemment, il était nécessaire d'être titulaire du diplôme d'accompagnateur en moyenne montagne ou du BEES du 1<sup>er</sup> degré, option escalade, pour pouvoir se présenter à l'examen probatoire d'aspirant-guide. C'est une formation longue et payante (5 000 euros), avec en général un âge d'obtention du diplôme dépassant la trentaine.

univers ludique et hédoniste et que certains utiliseront à des fins professionnelles ; soit à l'occasion de la mise en place de dispositifs de pré-formation et de formation permettant l'entrée dans la profession de personnes n'ayant aucun vécu sportif préalable dans le domaine ou via des formations universitaires. A la fin des années quatre-vingt-dix, se développent les métiers de l'animation, du développement, du management et du marketing plutôt que de l'encadrement sportif. Une logique commerciale devient prédominante : développement de stratégies marketing, adaptation aux dynamiques du marché, segmentation poussée des gammes et des clients... Les modes d'exercice des métiers changent : distanciation avec la gestion publique, associative et bénévole ; arrivée des tours opérateurs et de structures privées à la recherche de profit, ce qui entraîne une professionnalisation accrue des métiers. L'accent est mis sur d'autres compétences : connaissances en termes de gestion, de marketing, de droit, de communication... Les logiques sociales et professionnelles se transforment, au profit d'une culture entrepreneuriale et urbaine. Ainsi, les guides sont de plus en plus issus de milieux urbains (53 % sont nés hors d'un département de montagne), de plus en plus diplômés (40 % ont un diplôme supérieur au bac en 1999 contre 11 % en 1985), de plus en plus indépendants (53 % ne sont pas affiliés à une compagnie, 40 % en 1985), de moins en moins sont pluriactifs.

Tous nos interlocuteurs concernés par ces activités dans le Briançonnais ont souligné ces modifications qui ouvrent pour certains de nouvelles opportunités. Le développement de pratiques « out door » (sports d'eau vive, accro branches, escalade, via ferrata...) a constitué pour le territoire, et notamment pour certains secteurs comme l'Argentière, l'occasion d'un renouvellement, d'un développement ou encore d'une diversification des activités touristiques de montagne. Ce fut le cas notamment des sports d'eau vive. Apparus dans les années cinquante, ils se sont démocratisés dans les années quatre-vingts, surtout avec l'arrivée du raft. Dans les années quatre-vingt-dix,

**La transformation des modes de consommation touristique mobilise des compétences en gestion, droit, marketing, communication.**

ces activités ont connu une augmentation très rapide. Une fédération et des clubs sportifs ont été créés, des compétitions ont été organisées, les matériaux ont évolué grâce aux recherches menées par l'industrie spécialisée. Actuellement, 30 structures proposeraient des activités de ce type dans le département des Hautes-Alpes. Des équipements ont été construits (stade d'eau vive, aménagement

de rivières, implantation d'un centre de formation...). Ils permettent de développer des activités en été. De même, la pratique de l'escalade sur cascade de glace, qui s'est structurée progressivement avec l'émergence de fabricants de matériel et de vêtements, se développe fortement grâce à la présence de sites naturels, de professionnels et l'organisation d'événements sportifs internationaux.

Ces évolutions ont des effets en termes d'exercice des métiers et d'acquisition des qualifications. Réglementés tant pour leur accès que pour leur exercice, ils nécessitent d'avoir des diplômes et des certifications. L'excellence sportive doit être combinée à

la réussite scolaire. La loi du 16 juillet 1984 dite « Loi sur le sport » organise les activités physiques de compétition, de loisirs, scolaires et universitaires, l'encadrement professionnel et les conditions de surveillance médicale des sportifs. Pour enseigner et encadrer une discipline sportive, il faut posséder un Brevet d'État d'Éducateur Sportif (BEES, qui comporte 3 degrés) du ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports. Il existe plusieurs BEES dans le cadre des sports de montagne : accompagnateur en moyenne montagne, alpinisme (aspirant guide, guide de haute montagne), canyoning, escalade, ski alpin et ski nordique.

Le Syndicat national des guides de haute montagne (SNGM) regroupe 1 800 adhérents en France, dont 235 dans le département des Hautes-Alpes (certains guides indépendants ne sont pas comptabilisés, il n'y a pas d'obligation d'adhésion au syndicat). Cette organisation syndicale est représentée dans chaque massif par des syndicats ou groupements locaux (les guides et leurs bureaux). Une partie des guides inscrit son activité professionnelle dans un fonctionnement collectif. Les membres du « bureau des guides » sont des travailleurs indépendants qui mutualisent les moyens : secrétariat, accueil, gestion informatique, publicité... et organisent la gestion commune d'une part de leurs activités. Chaque guide a ou peut avoir ses propres clients et affecte une partie de son temps aux activités passant par le « bureau des guides ». Le travail y est distribué par tour de rôle et en fin d'année, un système de péréquation permet d'égaliser les honoraires à disponibilité égale.

Les guides ne sont pas nécessairement affiliés à un bureau des guides, certains travaillent de façon indépendante ou se regroupent sous forme d'association. L'ensemble de ces activités sportives et culturelles de montagne fonctionne le plus souvent sous la forme de réseaux d'interconnaissance, où les uns et les autres se font travailler mutuellement quand la possibilité et l'occasion se présentent. Il est difficile de vivre de façon exclusive du métier de guide de haute montagne ; un guide nous indique avoir déclaré aux impôts un revenu de 3 700 euros pour l'année, après dix ans d'exercice. Les guides ont parfois un autre emploi (moniteurs de ski par exemple), beaucoup travaillent dans le monde entier. Leur épouse assure une régularité de revenus : deux guides que nous avons rencontrés ont une femme médecin. Il semblerait aussi qu'ils sont peu souvent originaires du département mais de milieu urbain, comme leur clientèle ; les gens des vallées étant plutôt moniteurs de ski. Les évolutions dans la demande touristique sont ressenties de façon très directe par nos interlocuteurs. Pour certains, elles apparaissent comme l'occasion d'une diversification de l'activité et de l'exercice d'une polyvalence (accompagner des randonneurs en raquettes le matin, faire du VTT l'après-midi...) ; le travail leur paraît moins dur et plus régulier (rentre le soir chez soi, pouvoir travailler toute l'année). Pour d'autres, elles sont perçues en termes plus défavorables : difficulté

**L'ensemble des activités sportives et culturelles de montagne fonctionne grâce à des réseaux de relations, dans lesquels les uns et les autres se font travailler mutuellement.**

à se faire une clientèle de haute montagne pour les plus jeunes du fait de la raréfaction de la demande.

#### **Le parcours d'un guide de haute montagne**

Il a 51 ans.

Son statut : guide de haute montagne, travailleur indépendant.

Il est Marseillais.

Ses parents étaient fonctionnaires.

Il a arrêté sa scolarité au cours du premier trimestre de la terminale. Il a alors travaillé dans un supermarché, il a été manœuvre chez Gaz de France...

Il a découvert l'escalade dans les calanques, puis la montagne à Chamonix. Il avait envie de faire de la montagne, par passion. Son père avait fait beaucoup de montagne mais avait arrêté à sa naissance. Lui-même a fait du scoutisme et pendant sept ans de la course à pied. Il a été membre du Club des excursionnistes marseillais, avait une pratique assidue de l'escalade et donc une bonne condition physique. Ses parents l'ont dissuadé de s'engager dans un métier de la montagne : crainte de l'oisiveté, de la saisonnalité...

Il a fait son service national dans la gendarmerie, à Briançon. A l'armée, il a construit un tissu relationnel. Pour lui, être guide, cela paraissait utopique. Il pensait s'orienter plutôt vers le secours en montagne, tout en estimant qu'il avait très peu de chances d'y arriver. Ces métiers étaient associés à des gens de renom, à une élite. Il a tout plaqué du jour au lendemain. Il est venu s'installer dans les Hautes-Alpes. Une fois ici, il a fallu trouver quelque chose. Il a fait des petits boulots, manœuvre, perchman, puis a passé le diplôme de pisteur... Il pratiquait alors la montagne en amateur. Il a commencé la formation au CRET en 1979, d'abord comme accompagnateur, puis comme aspirant, puis comme guide. Il est entré dans un bureau des guides. La première année, il a fait une saison complète comme guide, grâce au bureau des guides. L'hiver il était moniteur de ski, pisteur secouriste. Puis, avec trois collègues, ils ont monté leur propre association, dans le but de développer l'activité d'hiver.

Il pratiquait la cascade de glace. Lorsqu'il a lancé cette activité dans le département, le succès fut immédiat. C'est aujourd'hui une activité en plein essor. Avec 500 cascades très concentrées géographiquement, le plus important potentiel au monde, il a commencé à proposer des stages dans cette activité. Puis il a mis en place, avec le soutien des collectivités locales, le rassemblement des glaciéristes. Devenu une référence mondiale, il a lieu tous les ans depuis maintenant seize ans. Ce festival a contribué à valoriser le territoire, faire connaître l'activité et asseoir sa réputation.

Son activité sur l'année : la glace l'occupe du 20 décembre au 10 mars, et représente 80 % de son bilan financier. Il organise des stages de pratique de la cascade de glace. Il utilise deux guides pour lesquels il génère 180 journées de travail. Il a un numéro d'agrément touristique (il a une association qui peut faire du « tout compris »). Sa clientèle a entre 25 et 35 ans, ce sont des étudiants, des cadres. L'activité est récente, elle a vingt ans. Il organise 30 à 40 stages l'hiver. Il a un chiffre d'affaires très important l'hiver, il travaille 17 heures par jour, 7 jours sur 7. L'organisation du rassemblement des glaciéristes est une activité pour laquelle il est rémunéré en tant qu'indépendant (recherche de subventions...). Il a des contrats avec des fabricants de matériel européens pour la cascade de glace, pour lesquels il est conseiller technique. Il a

monté un site internet, qui est maintenant une référence pour la cascade de glace. Il joue le rôle d'un Syndicat d'entraide pour la cascade de glace, il reçoit des appels téléphoniques tous les soirs. Il est aussi responsable du Syndicat national des guides, il a investi dans des structures collectives. Il est tous les 10 jours au Conseil général (pour le Comité départemental du tourisme, le Comité régional du tourisme). Cela représente beaucoup de réunions, il est sollicité, il répond présent.

Sa femme, « femme de guide c'est un métier », travaille à mi-temps et l'aide dans la gestion. Il a deux enfants : 23 ans, 12 ans.

*Accompagnateur de montagne* est un métier apparu avec les évolutions de la demande et des pratiques touristiques de montagne. Le brevet d'Etat a été créé en 1976. Avec le développement de la population urbaine parmi les touristes, le besoin d'encadrer des groupes et de les aider dans la découverte des milieux naturels s'est révélé. Il existe des qualifications spécifiques au sein du brevet d'Etat : randonnées, raquettes, VTT. Le Syndicat national des accompagnateurs en montagne (SNAM) comptabilise 68 inscrits dans le Briançonnais, 30 dans le Queyras-Guillestrois, soit un total d'environ une centaine. 70 à 80 % des accompagnateurs exercent cette activité en indépendant, le recrutement de salariés n'existe presque pas. Dans la profession, on relève deux profils : les accompagnateurs pluriactifs, associant à leur métier celui de pisteur ou moniteur de ski en hiver, et ceux qui exercent uniquement ce métier en travaillant à l'étranger une partie de l'année (de l'ordre de 10 % d'entre eux). Les revenus sont faibles, l'activité en général irrégulière. Les titulaires l'exercent seulement une partie de leur vie active (cinq ans en moyenne, selon une enquête réalisée par le SNAM). Il existe deux voies classiques de recrutement des accompagnateurs : l'animation et les moniteurs de ski. Mais les conflits de frontière avec les autres métiers sont anciens et nombreux. Cette activité est concurrencée par celle des guides, entre autres. Le Centre régional européen du tourisme (CRET) de Briançon (secteur montagne) forme les stagiaires aux examens d'entrée en formation pour préparer les brevets d'Etat (accompagnateur, alpinisme, moniteur de ski, pisteur secouriste). Mais en raison des difficultés de la profession, le Conseil régional réduit le financement des formations d'accompagnateurs destinées aux demandeurs d'emploi dans le cadre du PRF, pour les formations réalisées à Briançon au CRET.

### De la ville à la montagne

Il est originaire de Grenoble, d'un milieu urbain, d'une famille d'ouvriers et d'employés.

Sa formation scolaire : il a passé le CAP puis un BEP comptabilité. Il pense être représentatif de l'échec scolaire.

Il a fait l'armée, puis a cherché du travail : intérim, comptabilité, banque. Il a travaillé dans une banque pendant six mois puis a décidé d'arrêter brusquement : « ce n'est pas pour moi ». Il est parti à vélo, il est arrivé dans le département. Il a commencé à travailler comme électricien, dans le village où il est maintenant installé.

Il faisait déjà de la montagne. Il a passé son brevet d'Etat d'accompagnateur en 1978.

Il est accompagnateur depuis 30 ans, à temps plein sur l'année.

Son statut : travailleur indépendant et salarié pour des villages vacances.

Comme indépendant, il élabore chaque année un programme, qu'il envoie aux offices du tourisme. Il a une clientèle de particuliers et travaille avec des agences (de Marseille notamment). L'été, il organise des séjours de randonnée et l'hiver des séjours en raquettes. Il a une habilitation tourisme, ce qui lui permet de vendre aussi des séjours à l'étranger (Maroc, Sénégal). Avec trois collègues accompagnateurs, il a monté une association il y a une dizaine d'années. Chacun travaille de son côté mais l'association permet une représentation collective et d'assurer une promotion auprès des offices du tourisme. « On s'appelle si besoin, on se passe des clients en priorité ».

Il est aussi formateur au CRET.

Il a construit un gîte (en prévision de sa retraite) qu'il a mis en location gérance. C'est sa fille qui le gère actuellement.

Après 30 ans de métier, il gagne le Smic en revenu net. Lorsqu'il ne fait pas une bonne année, il complète ses revenus avec d'autres travaux : dans la cuisine, il fait des remplacements à la mairie de son domicile, dans l'immobilier, les travaux acrobatiques, la construction (son domicile actuel est la troisième maison en bois qu'il construit).

Son épouse gagne assez bien sa vie. Elle est directrice administrative et financière dans une entreprise commerciale.

Son fils est aussi indépendant, artisan ébéniste.

*Les métiers sportifs d'eau vive* ont connu un développement récent. Pour le moment, dans l'activité d'eau vive, peu de personnes sont originaires du Briançonnais<sup>30</sup>. Il est nécessaire, là aussi, de posséder un diplôme pour pouvoir encadrer des personnes dans cette pratique sportive. Il existe des qualifications spécifiques et différenciées en fonction du classement des rivières. Un syndicat des titulaires du brevet d'Etat d'eau vive a été créé en 1991. Implanté à l'Argentière en 1993, le Centre régional de formation au canoë kayak (CRFCK) a attiré des personnes vers l'activité et dans le canton. Il a contribué à son développement au plan local, avec le soutien des collectivités locales (équipement d'un stade d'eau vive, organisation de compétitions de haut niveau...). Les métiers de l'eau vive sont plus récents que ceux du ski, et encore plus ouverts (accès plus facile et moins long au diplôme, trois ans au lieu de cinq). Les personnes en formation au CRFCK sont des jeunes issus de clubs, des locaux qui travaillent en hiver

<sup>30</sup> Selon un de nos interlocuteurs, les personnes du Briançonnais n'ont pas une culture de l'eau qui leur aurait permis d'y voir le support à une activité sportive

en station ou des jeunes qui viennent spécialement pour la formation et qui y restent.  
Autre catégorie : les personnes de plus de 40 ans. Elle concerne un public masculin (à 85 %), les filles étant plus nombreuses dans les formations de moniteur de ski (25 %), d'escalade et de randonnée qu'en eau vive (5 %).

#### Se jeter dans « l'eau-vive »

Il n'est pas originaire de la montagne. Il vient de Poitou-Charentes.

Son père était exploitant agricole, lui-même participait au travail de l'exploitation.

Il n'a pas de formation, ayant arrêté ses études au niveau de la terminale.

Il pratiquait beaucoup de sport quand il était jeune. Avant de venir ici, son objectif était d'avoir une activité sportive professionnelle.

Il voulait découvrir la montagne. Il est venu dans le département à la fin de l'année 1981, et y est resté.

Il a voulu travailler en station (pour la neige, le ski). Il a trouvé une place dans un magasin de sport où il était skiman (location de skis + réparation). Il n'avait aucune connaissance du ski, il l'a découvert à cette occasion. Il faisait les saisons d'hiver dans ce magasin de sport (il commençait plus tôt, en automne, car il préparait la saison), le reste de l'année il voyageait (pendant 4 à 5 mois) et faisait des saisons agricoles.

Il a commencé la formation pour préparer un brevet d'Etat de ski alpin, au CRET et à la Direction départementale de la jeunesse et des sports (DDJS) à Serre-Chevalier. Il a un peu galéré pour avoir son diplôme, il l'a eu après plusieurs années car il était assez débutant en ski quand il a entrepris cette formation.

En 1985, il a découvert l'eau vive avec un ami.

Il a fait une formation fédérale en kayak (initiation + monitorat). C'était plus facile que le ski, s'agissant d'une formation fédérale et non d'Etat. Il a financé cette formation, il s'agissait de stages de 15 jours.

En 1988, il a commencé les saisons en eau vive (avec une école de kayak), il a réduit les voyages. Il a fait une saison dans le Verdon. Il était alors salarié.

En 1991, il a passé le BE Kayak, en candidat libre (3 jours à Poitiers).

En continuité, il faisait les saisons d'hiver (indépendant en tant que moniteur de ski, stagiaire BE + travail au magasin de sport, toujours le même).

En 1992, il a créé sa structure actuelle, en nom propre. La première année, trois personnes ont travaillé pour lui (2 moniteurs + une secrétaire).

A partir de 1993, le centre de formation au canoë kayak s'est développé. Avant, il ne proposait que des formations fédérales (c'était un centre de la Ligue) puis il est passé au niveau national. Il intervient maintenant dans ce centre, étant lui-même devenu formateur.

Il a donc trois activités : le ski en hiver (en indépendant) ; au printemps et en automne, il est formateur en sports d'eau vive (en indépendant pour la DDJS) ; l'été et les week-ends de printemps il travaille pour sa propre structure de sports d'eau vive. Deux activités sont complètement différentes : le ski et le canoë kayak.

Dans le ski, il y a très peu de salariés. En eau vive, il y a 30 % d'indépendants (ça a augmenté au cours des 5 à 6 dernières années) et 70 % de salariés (mais ils sont salariés de petites structures).

Sa structure propose une diversité de produits (raft, kayak, nage), des activités spécifiques enfants, de l'initiation, du perfectionnement, de la haute rivière correspondant à des niveaux très différents. Il travaille sur 4 à 5 sites différents et propose des multi-activités (raft combiné avec du VTT, en relation avec des collègues moniteurs VTT). La rentabilité est difficile en eau vive (il faut du matériel, du transport, il y a des charges...). En été, beaucoup d'activités se font sur la demi-journée. Au printemps, les clients doivent réserver. En été, cela se fait du jour au lendemain, il faut être très réactifs, les gens veulent faire une activité tout de suite, ils ne veulent pas attendre. En été, lui-même emploie 10 salariés + 2 à 3 indépendants. Il peut offrir 8 mois maximum d'activité pour ces saisonniers. Qui sont ses salariés ? 70 % sont moniteurs, ils ont un BE, ils vivent dans la vallée (Il les connaît à travers la formation, par relation, certains travaillent avec lui depuis 15 ans), 2 secrétaires.

Sa femme a un magasin de souvenirs (c'est la fille des propriétaires du magasin de sport où il a commencé à travailler en arrivant dans le Briançonnais). Il l'a aidée à le monter. Ils ont trois enfants en bas âge. Il construit sa maison.

Le métier de moniteur de ski, lui aussi, demande d'avoir un diplôme. Les quelque 450 moniteurs présents travaillent sur un mode identique à celui des guides, ils peuvent être rattachés à une école de ski. L'arrivée de grosses structures de tourisme a stabilisé une partie d'entre eux. En effet, le Club Med par exemple, s'assure les services de 80 moniteurs. Ils restent rattachés à l'Ecole de ski, mais sont occupés toute la saison. Ce sont des indépendants impliqués toutefois dans une relation de sous-traitance.

S'exerçant généralement avec un statut de travailleur indépendant, ces activités s'inscrivent dans des formes de pluriactivité pouvant combiner une pluralité de statuts (indépendant/salarié). Ceci n'est pas sans poser des problèmes de gestion et d'accès à certains droits, notamment pour la formation via l'AFPA par exemple, car les personnes n'ont pas en général, les six mois nécessaires sous le même statut, ils n'ont pas droit au chômage.

### **3-2-2- LES JEUNES, LES NOUVEAUX ARRIVANTS ET LES FEMMES ALIMENTENT LE MARCHÉ DU TRAVAIL**

On observe une certaine conjonction entre les nouvelles orientations du marché du travail et la disponibilité de certaines populations pour s'y engager, leurs qualifications et leurs compétences. Dans cet ensemble, les femmes occupent une position particulière.

#### **a- Les jeunes**

Il faut distinguer les jeunes originaires du Briançonnais et les nouveaux arrivants, qui alimentent le marché du travail de façon différenciée, pouvant ne pas être tout à fait

dans les mêmes segments d'activité ou, s'ils le sont, connaissant des situations différentes.

Les jeunes originaires du Briançonnais peuvent être classés en différentes catégories et se placent différemment sur le marché du travail local<sup>31</sup>.

- Les jeunes ayant une formation générale ou ayant poursuivi des études supérieures.

Le modèle éducatif valorisé par les familles du Briançonnais privilégie la voie de l'enseignement général et la poursuite d'études, visant souvent par là, l'entrée dans la fonction publique. Ces profils de formation ne correspondent pas aux qualifications offertes sur le marché du travail du Briançonnais. Une bonne partie des jeunes ayant fait des études ne revient donc pas (dans un certain sens, c'est une perte pour le territoire).

- Les jeunes titulaires d'un bac général ou de niveau bac qui restent sur place et ceux qui reviennent après avoir poursuivi des études dans l'enseignement supérieur.

Ils souhaitent vivre dans leur département d'origine mais ont des difficultés pour trouver un emploi. Ils acceptent des emplois précaires peu qualifiés, saisonniers, de petits boulots, avec des risques de « déqualification ». Certains trouvent des emplois plus qualifiés, qui correspondent à leur formation, dans le milieu associatif, le développement local, les collectivités locales ou dans les activités de l'animation sportive et culturelle. Mais ces emplois sont pour partie, à durée limitée ou marqués par la saisonnalité. Il faut souligner que cette situation ne répond pas toujours à un choix de vie. Certains jeunes reviennent pour la saison et restent. Ils se retrouvent en quelque sorte « piégés » dans l'emploi saisonnier, des emplois sous-qualifiés, dans l'engrenage de la saisonnalité et des petits boulots.

- Des jeunes qui ont suivi la voie de la formation professionnelle pour des métiers locaux trouvent sans difficulté des emplois sur place (remontées mécaniques, bi-qualification...).
- Une autre catégorie regroupe des jeunes peu qualifiés qui restent dans le Briançonnais. Ils peuvent connaître des difficultés d'insertion. Pas particulièrement attirés par la montagne, ils restent dans le Briançonnais parce qu'ils y sont nés. Sans stratégie bien marquée, ils s'insèrent dans la vie active par des emplois saisonniers puis finissent par se stabiliser dans des emplois de vendeur, caissière, agents d'entretien...

L'insertion professionnelle des jeunes nés dans le département est facilitée par leur appartenance à des réseaux, notamment familiaux. Le patrimoine familial (possession de logements, d'un magasin...) facilite l'insertion de ceux que l'on peut appeler les

---

<sup>31</sup> On reprend ici certaines observations de la Mission locale

héritiers. De plus, ils ont eu très tôt l'habitude de travailler en saison. La pratique de la montagne, acquise dans leur enfance (ski, escalade, canoë-kayak...) leur facilite l'entrée dans les métiers sportifs réputés difficiles. Les choses sont moins faciles pour les jeunes n'ayant pas ces réseaux, dont la famille ne possède pas de patrimoine, originaires de milieux sociaux qui ne leur ont pas ou peu, donné accès à la pratique des loisirs de montagne (enfants d'ouvriers que l'industrie n'intègre plus du fait de la reconversion, enfants d'immigrés).

Les jeunes qui viennent de l'extérieur pour travailler en saison ou qui souhaitent s'installer dans le Briançonnais connaissent une situation plus difficile que les locaux (problèmes de logement, absence de réseau, adaptation aux conditions de vie, au climat...). Pour certains, la saisonnalité est revendiquée comme un choix de vie, le travail en saison leur permettant de pratiquer le ski, les sports de glisse par exemple et de combiner loisirs et source de revenus (« *Généralement ce sont des non qualifiés. Certains employeurs y trouvent leur compte car ces jeunes acceptent de travailler un grand nombre d'heures, de faire les travaux durs* », Maison des saisonniers). Pour d'autres, l'emploi saisonnier est un moyen d'entrer sur le territoire et une voie d'insertion dans des emplois plus stables (« *Ils ont déjà fait quelques saisons et cherchent à acquérir une autre qualification pour rester toute l'année* », Maison des saisonniers). Ces jeunes occupent aussi des niches d'emplois très précaires dont les locaux ne veulent pas. Cependant, ces jeunes arrivants ne savent pas toujours s'adapter aux métiers de la montagne. Un de nos interlocuteurs du CRET souligne les difficultés des jeunes en formation dans le centre, qu'il attribue à un manque de culture montagnarde et sportive, à un manque du goût de l'effort chez des personnes de plus en plus éloignées du niveau requis pour l'obtention du diplôme.

Enfin, l'insertion par un emploi saisonnier devient difficile. Le recrutement se réduit à la fois en nombre et dans la durée, essentiellement pour deux raisons : la saison est plus courte, notamment à cause du manque de neige ; les remontées mécaniques fonctionnent de plus en plus avec des saisonniers stabilisés.

#### **b- Les nouveaux arrivants**

Le Briançonnais a, de longue date, connu des vagues de population venant s'y installer. Dans les années soixante-dix, les néo-ruraux, ayant souvent un niveau d'éducation élevé, ont été nombreux à s'implanter, avec un projet de vie alternatif. Beaucoup de ceux qui sont restés ont créé leur propre structure d'activité (association, hôtellerie, agriculture...) et apporté des innovations dans les activités développées. Aujourd'hui, si les installations se poursuivent, les raisons qui les motivent ont évolué. Il ne s'agit plus de rupture avec la société, mais de choisir un lieu de vie pour satisfaire un besoin de nature, parfois ils suivent leur conjoint.

Certains sont des citoyens ayant accumulé un capital qui souhaitent quitter la ville et créer une activité. D'autres viennent s'installer et se rendent compte après coup, que

leurs qualifications ne sont pas adaptées au marché du travail local. Il s'agit souvent de personnes de haut niveau de qualification, en « *déphasage avec l'activité économique locale* », selon un de nos interlocuteurs. Ils développent alors des stratégies d'auto-emploi, sous la forme de travail indépendant, de création d'entreprise, éventuellement sous forme associative. Les activités concernées sont diverses : petites niches de marché, activités sportives, commerce, artisanat, énergies renouvelables, développement des formes de télétravail. La Plate-forme d'initiative locale de Briançon a ainsi reçu 230 porteurs de projet en 2005, 40 ont fait l'objet d'un financement. La reconversion de ces personnes hautement qualifiées nécessite souvent un recours à la formation. La question concerne alors l'existence même de cette formation et les possibilités de son financement. Il est à noter que l'accès à nombre de métiers locaux est réglementé (possession d'un diplôme) et que ces formations sont payantes. Les formes de l'emploi stable (emploi public, sanitaire...) sont des supports au développement de ces projets, notamment quand un des deux conjoints occupe un emploi qui permet de soutenir les incertitudes liées aux initiatives de l'autre.

On observe qu'une partie de la dynamique économique du Briançonnais par la création de nouvelles activités, est le fruit des difficultés que rencontrent certaines populations pour trouver un emploi correspondant à leur niveau de formation, à leurs qualifications. Pour autant, cette situation sur le marché du travail local des personnes hautement diplômées ou qualifiées peut conduire à deux processus ayant des implications contrastées : un processus de « déqualification » accompagné d'un sentiment de déclassement si aucune perspective d'évolution ne se fait jour à terme (cas de caissières de supermarché avec un bac+2 par exemple), facteur d'une « déperdition » des qualifications, quand ces populations « *n'arrivent pas à retranscrire ce haut niveau dans l'économie briançonnaise* » ; un processus de « *destruction créatrice* » (pour reprendre les termes employés dans un tout autre contexte par Schumpeter), où les qualifications, compétences et savoir-faire non immédiatement utilisables sur le marché du travail sont transformés et recyclés dans le développement de nouvelles activités.

Il faut enfin citer le cas de retraités qui viennent s'installer pour raisons de santé ou parce qu'ils choisissent ce cadre de vie. Bien que non actifs, ils apportent des revenus et achètent des biens et services sur le territoire (Davezies, 2008). Certains s'investissent aussi dans des activités associatives, jouent un rôle d'entrepreneurs sociaux et développent des innovations dans ce domaine.

### **c- Les femmes**

Le taux d'activité des femmes est élevé dans le Briançonnais. Mais elles occupent des créneaux bien identifiés du marché du travail. L'emploi féminin se répartit entre l'emploi à statut (emploi public, sanitaire) et les nombreux emplois de service offerts loca-

lement, qu'il s'agisse des services qualifiés ou des emplois de faible qualification. Moins concernées par la pluriactivité que les hommes<sup>32</sup>, elles sont plus touchées par la précarité. Leur place dans les nouvelles activités, notamment dans les métiers sportifs, est très réduite. En revanche, certaines formes de la dynamique économique locale contribuent à la création de nombreux emplois peu qualifiés et souvent temporaires, utilisant une main-d'œuvre féminine : l'hôtellerie et le tourisme de masse qui, avec l'implantation de gros opérateurs, recrutent des femmes de chambre ; les sociétés de nettoyage auxquelles l'entretien des résidences hôtelières et de tourisme est sous-traité ; le commerce de grande distribution et le petit commerce... C'est dans ce dernier que, selon l'un de nos interlocuteurs, on trouve des situations d'emploi dégradées ; des activités qui vivent au rythme des saisons, avec des salaires faibles. Le temps partiel contraint y est fréquent pour des raisons d'amplitude d'ouverture des magasins. Ce qui cause des problèmes de transport et d'accès au logement, notamment pour celles élevant seules leurs enfants. Les chiffres du chômage ne rendraient pas bien compte des difficultés rencontrées par certaines femmes sur le marché du travail et de la précarité qui en découle. Faute de trouver un emploi, certaines cherchent à développer leurs propres activités.

#### **d- Les relations professionnelles**

Un interlocuteur syndicaliste dresse le portrait des relations professionnelles dans le Briançonnais. Il souligne le rôle des quelques grandes structures et du secteur d'emploi « à statut ». Cela permet de faire vivre des structures syndicales qui rayonnent ainsi sur l'ensemble des activités, y compris les moins organisées. Mais les petites structures dans ce tissu rural ou semi-rural dominant. Dans ce milieu, les relations interpersonnelles priment, il n'y a pas de représentant syndical et le dialogue social est inexistant. Il souligne aussi l'importance du nombre de dossiers présentés aux Prud'hommes concernant les femmes.

### **3-3- COMPÉTENCES COLLECTIVES : AUTRE ATOUT DU TERRITOIRE**

Jusqu'ici, on a surtout insisté sur le rôle de la formation et de la mobilisation des compétences individuelles dans la dynamique des territoires. Cependant, cette dynamique trouve sa source dans l'articulation entre actions individuelles, actions collectives, interactions micro-sociales et phénomènes macro-sociaux (Granovetter, 2000). La qualité des partenariats favorise la capacité des acteurs locaux à s'organiser, à se coordonner pour avoir des objectifs communs, se procurer des ressources pour les atteindre (Angeon et Gallois, 2005).

Il est nécessaire de revenir sur le rôle des compétences collectives présentes sur le territoire, pour comprendre les mouvements qui le touchent. On appelle ici compétences collectives cette capacité d'un groupe d'acteurs à définir des intérêts communs, à

---

<sup>32</sup> On observe ainsi que l'offre de formation en bi-qualification du Lycée d'Embrun concerne uniquement des métiers masculins, cet établissement comporte d'ailleurs un internat pour les seuls garçons.

poser des objectifs et à rassembler des ressources pour les réaliser. Cette définition, très générale, regroupe plusieurs types de situations sur un territoire. Sans pouvoir être exhaustifs, on a pu repérer dans le Briançonnais, plusieurs cas de figure. Une première catégorie concerne des constructions spécifiques, le plus souvent sous formes associatives, qui prennent en charge l'identification de problèmes et mobilisent des ressources pour y répondre. La présentation du développement du Queyras met en évidence l'articulation entre des ressources nationales (possibilité de recours à des crédits spécifiques par exemple) et une tradition de solidarité, d'organisation collective du groupe pour survivre. Cette articulation se poursuit aujourd'hui à travers la création d'associations permettant de mobiliser les ressources apportées par des dispositifs publics. Une seconde catégorie concerne des structures « déjà là », implantations locales de structures nationales, de nature sectorielle par leurs objectifs et/ou par les acteurs impliqués. On peut citer en exemple les fédérations professionnelles ou les antennes locales de dispositifs publics (Plate-forme d'initiatives locales, MJC ...). Enfin, les nouvelles structures donnant un cadre à l'action politique (pays, communautés de communes) ont pour ambition d'accompagner les dynamiques territoriales et d'appuyer l'action publique sur des territoires de projet et non plus sur des territoires institutionnels.

### **3-3-1- ASSOCIATIONS ADÉQUATES**

Ce sont des créations, institutions spécifiques au territoire, initiées par des acteurs locaux. On peut rendre compte de l'histoire de deux associations présentes sur le territoire : l'ADECOHD et l'ACSSQ.

Ces structures ont un certain nombre de points communs. Créées par des acteurs locaux, elles ont pour objet la participation au développement du territoire : Association pour le développement économique de la Haute-Durance (ADECOHD), Association culturelle, sociale et sportive du Queyras (ACSSQ) qui se définit comme une association essentielle à la dynamique du territoire.

Elles font preuve de polyvalence dans les activités qu'elles développent, confirmant ainsi une des caractéristiques des approches territoriales, à savoir, la nécessité de décloisonner l'action publique, d'adapter et de coordonner les dispositifs. Pour maintenir ou développer des activités qui permettent de vivre sur le territoire, elles identifient les problèmes et relient la formation, l'emploi et les conditions de logement ou d'accès à certains services. Elles recherchent ensuite des financements pour assurer la mise en place et le fonctionnement de services dans différents domaines. Ce mode de fonctionnement qui nécessite la mobilisation de multiples financeurs peut provoquer une relative fragilité.

### Polyvalence et proximité

#### ACSSQ

Une association essentielle à la dynamique du territoire. Des secteurs d'activités au service de la population : emploi - formation - social - nouvelles technologies - socio culturel - culturel - jeunesse - famille - cèche - pôle ressource matériel - soutien aux associations - aînés et isolement ... Une démarche participative pour contribuer au confort socio culturel de la population Queyrassine (définition de l'association sur son site). L'association a été créée en 1982 dans le but de racheter Fort Queyras pour en faire un lieu de développement socio-économique. En 1991, une enquête réalisée sur les besoins des jeunes du Queyras, fait apparaître la nécessité de coordination entre les communes sur cette problématique. Un poste, financé par le Conseil général, Jeunesse et Sport et les communes, est créé. Sur cette base de départ, l'association s'est ensuite étoffée et emploie actuellement 13 permanents, des saisonniers et des personnes en CDD, soit au total 18 personnes en pleine saison qui assurent le fonctionnement d'activités dans différents secteurs : formation, petite enfance, culturel, accès aux TIC.... Elle s'adresse à de multiples financeurs : Communauté de communes, Caisse d'allocations familiales, Conseil régional, Conseil général, Union Européenne... Mais, chaque année l'assurance des financements est à reconstruire.

#### ADECOHD

A sa création, en 1982, l'association est porteuse du Comité de bassin d'emploi (CBE). Elle a été fondée dans le contexte particulier de la naissance de la politique de la montagne dont R. de Caumont, fondateur de l'ADECODH, est le rapporteur. La rédaction d'une loi relative au développement et à la protection de la montagne, votée en 1985, a été précédée d'un vaste débat entre élus, socioprofessionnels, syndicats, chambres consulaires et accompagne la réalisation d'un diagnostic et d'un projet de territoire. Très vite l'ADECOHD a développé des réflexions sur la pluriactivité et a contribué à la création de la Maison des saisonniers. Au moment de la fermeture de l'usine Péchiney à l'Argentière, en 1985, l'association est sollicitée pour étudier et participer à la reconversion de l'activité sur la zone. Avec ce nouveau champ d'action, elle crée en son sein les secteurs « création et reprise d'entreprise » et « formation permanente ». Elle continue à développer diverses activités. Elle joue un rôle d'animation, expertise, formation. Par exemple, elle est maître d'œuvre dans la rédaction de la Charte de Pays, en 2004. Elle emploie aujourd'hui 30 salariés (22 équivalents plein temps) dont 50 % ont un niveau de formation égal ou supérieur à bac + 4. Pour fonctionner, elle s'appuie sur 14 financeurs. Les actions de l'ADECOHD sont au cœur des problématiques socio-économiques du territoire. Tantôt acteur d'interface, tantôt chef de file.

L'ADECOHD a signé cette année (2006) avec quatre partenaires financiers, l'Europe, l'Etat, la Région et le Département, une convention pluriannuelle 2006 - 2008. Cet accord permet à l'association d'anticiper les recettes de chaque année et de stabiliser un peu plus sa situation.

Cette présentation, illustrant le rôle des associations, sans être exhaustif, permet de souligner le caractère spécifique de ces structures, fruit d'une histoire locale, du dynamisme d'entrepreneurs sociaux. Elle souligne aussi la fragilité de ces constructions qui, développant des projets transversaux aux institutions et dispositifs existants, ont du mal à pérenniser leurs financements.

### **3-3-2- DES STRUCTURES NATIONALES DÉCLINÉES LOCALEMENT**

Il s'agit ici de structures, institutions ayant une existence nationale, présentes sur le territoire. Toute la question étant de comprendre comment les acteurs locaux « habitent » ces structures, leur donnent une consistance, en font de véritables ressources territoriales.

Une fois encore, sans pouvoir être complet, on voudrait ici citer quelques exemples relevés dans le territoire. Les organisations professionnelles locales du bâtiment sont conscientes des problèmes qui touchent la profession : pression forte de la demande sur le secteur mais risques élevés de retournement de la conjoncture, problèmes de recrutement et de recours au travail clandestin ou dissimulé, appel à de la main-d'œuvre étrangère, peu payée et peu qualifiée, souvent par le biais d'entreprises sous-traitantes. Ces organisations professionnelles vont-elles savoir et pouvoir mobiliser les entreprises, l'administration du travail, pour résoudre ces questions, au risque de mettre le secteur en danger ?

Il faut aussi citer les organisations de travailleurs confrontées à l'extension de statuts précaires, à l'éparpillement des salariés dans de petites structures. Elles développent des capacités d'analyse sur la situation au travail, les évolutions du marché du travail et peuvent mobiliser des ressources pour résoudre les problèmes : relation avec la Direction du travail, présence dans des structures de développement (Hautes-Alpes Développement), accord avec certaines fédérations patronales sur le travail des saisonniers.

### **3-3-3- LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE POLITIQUE**

Une troisième modalité de ce que l'on a qualifié de « compétences collectives » concerne les structures de gouvernance politique : communes, communautés de communes, pays, ... Leurs compétences et même leur existence pour certaines, sont liées au processus de décentralisation. Conçues pour faciliter les coordinations locales d'acteurs publics entre eux, d'acteurs privés et publics, autour d'un projet, elles assurent ce rôle de coordination, voire l'élargissent par rapport aux ambitions initiales.

Le Pays du Grand Briançonnais, des Ecrins et du Queyras est assez emblématique de ce cas de figure de compétence collective. En même temps, sa jeunesse, et plus largement la nouveauté de cette gouvernance par les « pays », interdisent de porter un

jugement sur ce fonctionnement. On peut considérer que tous les acteurs sont en apprentissage sur les procédures, sur la démarche et que « l'instrument » (P. Lascoumes, P. Le Galès, 2004) est loin d'avoir produit tous ses effets. Des lois successives, Pasqua, Chevènement, Voynet ont contribué à l'instauration des structures de « pays ». Composé de quatre communautés de communes, le Pays du Grand Briançonnais, des Ecrins et du Queyras a été en 1994 un « pays » expérimental dans le cadre de la loi Pasqua, pour lequel a été rédigée une première charte en 1996. Mais la loi Voynet de 1999 impulse à cette construction la volonté de faire participer une multiplicité d'acteurs. Le processus est relancé en 2004 avec la création du Conseil de développement et l'injonction du Conseil régional et de l'Etat de rédiger une charte. La participation est alors largement motivée par l'espoir d'obtenir le financement de projets existants. Trois commissions sont lancées dès le mois d'août 2004. Accompagné par l'ADECOHD, ce processus de concertation a permis d'associer plus de 200 personnes et donne lieu à la rédaction d'une charte, instrument mobilisé dans la négociation du contrat de plan Etat-Région. Cette démarche de concertation, après une interruption, va reprendre aujourd'hui pour fournir un appui aux négociations du nouveau plan pour la période 2007-2010. Les dynamiques passées dans ce processus en montrent la difficulté. En effet, la proposition de participation des acteurs locaux, en particulier les acteurs économiques, a rencontré un succès certain. Mais ensuite, les participants n'ont pas compris la façon dont se faisait la négociation entre Etat-Région et collectivité locale. En effet, plusieurs projets, portés par le « pays », ont été repoussés sans que les données soient claires et comprises par tous ; « *les projets ne rentraient pas dans les axes prioritaires* ». Il semble que les règles n'aient pas été annoncées à l'avance ! Aujourd'hui, la rédaction en cours du nouveau contrat de pays est arrêtée en attente de la définition de priorités par l'Etat et la Région. Une deuxième difficulté concerne la tension entre le point de vue des acteurs politiques et des acteurs économiques. Les premiers sont plus porteurs d'une logique de guichet, alors que les seconds paraissent plus attachés à une logique de projet.

Enfin, cette approche suppose qu'acteurs privés et publics dépassent les problèmes de concurrence, concurrence entre acteurs privés, concurrence entre communes pour la prise en charge de certains problèmes (déchetterie...). En revanche, certaines questions peuvent se constituer en intérêt commun pour tous (problème de la gestion de l'eau, filière bois...).

La difficulté à s'engager dans une démarche collective pour les quatre communautés de communes qui composent le « pays », s'est traduite par le choix de se constituer en association en 2006. Une forme juridique qui donne un pouvoir relativement faible à la structure. D'ailleurs, les choix en faveur d'une coopération plus marquée ont pu être faits.

### 3-3-4- LA FORMATION ET L'INSERTION DES JEUNES EN EXEMPLE

Si la formation n'est pas l'unique déterminant de la construction des compétences, elle en constitue cependant un élément important. Les jeunes originaires du territoire se forment initialement dans les établissements scolaires locaux, puis, s'ils souhaitent poursuivre leur carrière scolaire, doivent le plus souvent s'en aller pour parfois ne jamais revenir. Une partie d'entre eux, désireux de rester sur place, adapte sa stratégie de formation aux offres disponibles. Cette dernière bien que réduite, comme on l'a vu s'est adaptée aux besoins en qualifications et aux spécificités du travail au niveau local. Pour éclairer un autre aspect de la construction et la mobilisation des compétences sur le territoire, nous nous sommes intéressés à l'insertion dans l'emploi des jeunes locaux.

On ne dispose pas d'enquête sur l'insertion des jeunes sortants du système éducatif suffisamment étendue pour fournir des résultats spécifiques au Briançonnais<sup>33</sup>.

On peut cependant disposer d'informations plus qualitatives. L'ensemble des personnes interrogées sur la formation et l'insertion professionnelle des jeunes sur ce territoire s'accorde à dire que les jeunes s'insèrent dans le tissu local en s'y adaptant. En plus des compétences acquises dans le cadre de formations formalisées, nombreux sont ceux qui semblent acquérir des compétences complémentaires hors appareil de formation (pratique du ski à titre de loisir avant d'entrer sur le marché du travail par exemple). D'autres partis faire des études dans l'enseignement supérieur, reviennent pour y vivre et acceptent souvent un travail en décalage avec le diplôme obtenu, comme un prix à payer pour vivre dans ce territoire. Par ailleurs, leur insertion semble passer en priorité par le biais des réseaux sociaux. Ensuite, les jeunes apprennent leur métier « sur le tas » et construisent leur professionnalité au fil du temps.

En 2001, le lycée professionnel d'Embrun a réalisé une enquête d'insertion auprès de ses anciens élèves ayant suivi des formations soit dans une seule spécialité, soit avec une bi-qualification<sup>34</sup>.

Les élèves ayant reçu une formation pour exercer un métier sont 60 % à travailler dans le secteur d'activité de leur formation. Toutes activités confondues, 86 % des anciens élèves sont salariés, 9 % sont devenus pluriactifs et 5 % ont créé leur propre entreprise. Parmi ceux qui ont reçu une formation pluriactive, 76 % exercent effectivement une activité professionnelle pluriactive, 24 % sont devenus monoactifs dont 7 % de créateurs d'entreprise.

L'hiver, les pluriactifs sont 87 % à travailler en école de ski en tant que moniteur et 10 % d'entre eux sont rattachés aux services de pistes des stations. En dehors de la saison hivernale, 28 % des anciens élèves travaillent en tant que salariés dans les métiers du bois ou de l'électrotechnique pour lesquels ils ont effectivement été formés. Un quart d'entre eux est devenu travailleur indépendant dont près de la moitié dans le

<sup>33</sup> L'enquête réalisée par le CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications) sur les sortants du système éducatif en 1998 interrogés sur leur situation professionnelle trois ans plus tard. Cependant, la taille de l'échantillon (5 788 individus) et sa représentativité ne permettent pas de décliner les résultats à un niveau infra régional.

<sup>34</sup> Les taux de réponse sont d'ailleurs variables selon cette distinction (27,5 % pour les mono actifs et 56,2 % pour les pluriactifs soit environ 200 réponses sur 478 questionnaires envoyés).

deuxième métier appris au lycée (les autres ont le plus souvent des commerces en station essentiellement dans les fournitures de sport et de ski). Un tiers des anciens élèves exerce une activité professionnelle liée à d'autres sports (guide, accompagnateur, moniteur de voile, de VTT, de parapente...). Enfin, une minorité continue à travailler dans le domaine du ski au sein de stations ayant des glaciers ou dans l'hémisphère sud.

Cette photographie de la situation professionnelle des anciens élèves ne permet pas de saisir les processus par lesquels ils ont acquis de nouvelles compétences pour s'insérer dans d'autres secteurs d'activité, ni celui par lequel ils se sont intégrés professionnellement. Pour cela, une série d'une dizaine d'entretiens a été conduite auprès d'un échantillon d'anciens élèves du lycée professionnel choisi de façon aléatoire.

Parmi les jeunes interviewés<sup>35</sup>, les situations professionnelles rencontrées sont relativement diverses : mis à part un gendarme de haute montagne qui a reçu une formation monoactive, tous les autres ont été formés à la pluriactivité et sont devenus pluriactifs : moniteur de ski/directeur d'école de ski et salarié en électricité, moniteur de parapente, instructeur de planeur, indépendant dans le secteur automobile, enseignant de charpente au LP, ou encore psychologue du sport...

L'accès au lycée professionnel a le plus souvent résulté d'un vrai choix en raison de l'attrait de la préparation au monitorat de ski, tous étant skieurs de bon niveau. Un choix à relativiser toutefois, car ces élèves ne faisaient pas partie des meilleurs sur le plan scolaire, voire rencontraient de réelles difficultés. Tous décrivent leur passage dans cet établissement de façon positive et mettent l'accent sur la découverte de métiers (du bois et de l'électrotechnique) qu'ils ont plus ou moins apprécié. Pour certains, cela a été une révélation, pour d'autres, la certitude qu'ils ne travailleraient pas dans ce domaine mais uniquement dans celui du ski ou du sport en général.

Un élément qui les caractérise tous mérite d'être souligné : leur volonté de s'inscrire dans une démarche de formation complémentaire à la formation professionnelle reçue au lycée. Quelle que soit leur situation professionnelle actuelle, tous ont continué, soit dans l'enseignement supérieur pour les titulaires du baccalauréat professionnel (DEUST animation sportive ou cursus universitaire en psychologie), soit en multipliant les formations relevant du ministère de la Jeunesse et des Sports (Brevet d'état de préparateur physique en salle de sport, de kayak, de parapente, de sport automobile), ou équivalent du BE dans le ministère des Transports pour devenir instructeur en planeur, dans une chambre de commerce pour encadrer l'activité canyon. D'autres ont préféré parfaire leur formation dans le bâtiment en passant par exemple un CAP de couverture-zinguerie.

Cette démarche met en évidence leur volonté de convertir une activité de loisir en projet professionnel pour s'insérer dans le secteur de l'animation sportive et non dans celui pour lequel ils ont initialement été formés au lycée. Toutefois, la formation

---

<sup>35</sup> Voir en annexe le tableau décrivant les itinéraires professionnels des jeunes interrogés.

fournie au lycée est perçue comme une seconde chance au cas où le projet initial n'aboutirait pas, ou comme la possibilité d'avoir une activité d'intersaison. Un des jeunes s'est fait embaucher dans une entreprise d'électricité après avoir cherché en vain un emploi dans le secteur de l'animation sportive, un autre travaille dans le secteur de la charpente quand la saison de parapente est finie et en attendant que la saison de ski commence. La formation complémentaire est également réalisée dans une perspective à plus long terme : l'ancien élève du lycée devenu gendarme a préparé un diplôme de guide de haute montagne en sachant qu'il aurait toujours la possibilité de se reconverter ou d'exercer cette seconde profession à l'issue de sa carrière.

De façon générale, tous ces anciens élèves s'accordent pour dire que l'insertion professionnelle se fait à travers la pratique d'un sport : *« Beaucoup de moniteurs de ski sont charpentiers, ont un camping, sont maçons... et ils cherchent des gens à embaucher pour l'été. Les jeunes les rencontrent à l'école de ski et ça se fait par relations plus que par compétences. Les compétences viennent avec l'expérience, l'important c'est le relationnel ».*

Une des personnes interrogées a également trouvé son emploi actuel grâce à un client de l'école de ski. *« Les opportunités sont nombreuses et les sportifs dégagent une image très positive. Les clients invitent le moniteur au resto pour le déjeuner, ils sympathisent... ou le gamin accroche bien avec le moniteur et du coup son père va l'embaucher ou lui obtenir un poste le biais de ses relations. »*

Mis à part l'élève devenu gendarme, tous les autres ont trouvé au moins un emploi par le biais de réseaux amicaux, que ce soit dans le secteur du bâtiment ou du tourisme. Cet aperçu, non exhaustif, donne à voir comment la formation est associée à d'autres composantes culturelles, sociales dans les modes d'accès au travail et de mobilisation des compétences.

## CONCLUSION

### **Compétences à dimensions multiples**

Quelles orientations donner aux politiques de formation ? Cette question que se posent les acteurs publics, en particulier les collectivités territoriales, est à l'origine de cette recherche. Généralement, de façon un peu schématique, cette construction de la formation s'appuie sur les besoins estimés en qualification pour développer ou attirer de nouvelles activités. La qualification est considérée comme une variable que la formation permet d'ajuster. Le travail présenté ici adopte un autre point de vue. Il cherche à montrer comment les personnes présentes sur un territoire participent à son évolution.

Dans cette première étape, l'étude a été conduite sur un territoire caractérisé à la fois par sa petite taille et la ressource spécifique que constitue la montagne, source de développement d'activités particulières telles que le tourisme, drainant avec lui le bâtiment, et le secteur sanitaire qui s'est développé en raison de conditions climatiques particulières. Bien sûr, plus on regarde de près et plus on fait ressortir la singularité. Si cette observation conduit à des résultats « situés », que l'on ne peut généraliser à l'ensemble des territoires, il n'en demeure pas moins qu'ils permettent d'élargir l'analyse au-delà d'une simple confrontation entre activités économiques, offre de formation et qualifications disponibles<sup>36</sup>.

### **Compétences : combinaison d'une pluralité de variables**

Une première façon de prendre de la distance par rapport à une confrontation univoque, - emploi, qualification, formation -, consiste à mobiliser la notion de compétences, telle que nous l'avons définie. Celles-ci résultent de la formation tant initiale que continue, mais aussi de l'expérience professionnelle, des modes de mobilisation dans les emplois, des réseaux sociaux. Nous avons cherché ici à comprendre comment celles-ci sont formées et mobilisées.

---

<sup>36</sup> Elle est complétée par l'analyse de deux autres territoires de la région PACA. L'ensemble donne lieu à un ouvrage de synthèse publié par l'ORM.

## Les modes de construction des qualifications et des compétences observés dans le Briançonnais

Modalités d'acquisition de compétences	Caractéristiques	Tendances
Formation générale initiale.	Orientations privilégiées vers la formation générale.	Problème d'insertion dans une zone proposant beaucoup d'emplois d'exécution, recrutement à un niveau de formation élevé sans reconnaissance dans la qualification.
Formation professionnelle initiale.	Relativement peu développée dans la zone mais en assez bonne correspondance avec les métiers locaux (ex. préparation à la bi-qualification).	Recrutements sur le territoire sans difficultés.
Formation pour adultes et demandeurs d'emploi - avec obligation de certification - sans obligation de certification	Concerne les métiers spécifiques Sanitaire/métiers sportifs et de l'animation culturelle.	Forte présence locale de l'offre de formation. Tendance à une formalisation des qualifications.
Formation continue dans les entreprises.	Plus ou moins fortement mobilisée selon les cas, essentiellement présente dans les grandes entreprises.	Permet les adaptations aux évolutions des entreprises.
Formation sur le tas « traditionnelle »	Mode traditionnel inséré dans réseaux locaux et familiaux.	Affaiblissement des modalités traditionnelles d'acquisition des qualifications (difficulté de reproduction/ exigences de nouvelles connaissances).
Pluri-activité.	Apprentissage sur le tas + formation formelle/	Présence importante.
Mobilité professionnelle.	Trajectoires de promotion locales / Apport de compétences de l'extérieur par des personnes mobiles / Phénomène de « destruction créatrice ».	Trajectoires traditionnelle des héritiers ou par réseau, en diminution (nouveaux implantés et jeunes partis puis revenus).
Expériences sur place : - Dans le milieu associatif.	Acquisition sur place dans l'exercice d'une pratique associative.	
- Dans la création de nouvelles activités.	Apprentissage sur le tas « destruction créatrice » de qualifications acquises dans le système formel et utilisées autrement.	(nouveaux implantés et jeunes partis puis revenus / locaux restés sur place.
- Dans l'exercice de responsabilités.	Apprentissage sur le tas, recours à des formations formelles, réseaux, amis, famille, relationnel (rôle d'acteurs « figure »...)	

**La construction de l'offre de formation** ne peut se déduire d'une confrontation entre offre et demande de travail. Plusieurs éléments viennent complexifier, voire brouiller cette relation. La mobilisation de réseaux sociaux, depuis longtemps analysée par les sociologues, est clairement révélée dans cette analyse monographique. Au début du développement du tourisme, les recrutements dans les hôtels, dans les remontées mécaniques se font dans des réseaux locaux ou familiaux. L'introduction de normes de production « industrielles » dans l'exploitation des installations de ski, mais aussi dans les grandes structures hôtelières vont affaiblir considérablement le rôle de ces réseaux. On voit également comment une « culture » du travail construite localement, marque les modes de mobilisation de ces composantes. La pluriactivité et la saisonnalité sont liées aux contraintes géographiques et climatiques, mais marquent de façon durable le rapport au travail d'une grande partie de la population locale. Au-delà des qualifications mises en œuvre, l'expérience d'un mode de travail n'est pas toujours transférable dans d'autres types de mobilisation des compétences, comme le montre la difficile reconversion des ouvriers de l'Argentière qui ne peuvent accéder aux métiers de l'animation sportive.

On peut aussi mettre en évidence que les trajectoires des individus et leur mode d'investissement dans le travail ne relèvent pas toujours d'une stratégie individuelle, mais souvent d'une stratégie familiale, articulant des types de mobilisation des compétences différents. Ainsi, l'association d'un emploi public et d'un emploi plus instable lié aux métiers de la montagne sont fréquents au sein des couples.

**Pour une même activité, la combinaison des compétences et des ressources impriment des trajectoires différentes.**

L'étude fine des dynamiques de développement des activités de tourisme de montagne a montré comment le développement pouvait emprunter des modalités différenciées en associant compétences individuelles, capacités d'innovation et ressources d'ordre multiples : lois, institutions telles que les Parcs naturels, capitaux privés et subventions. Il ne peut y avoir de déterminisme liant activités économiques et organisation du travail et des compétences mobilisées.

**Acteurs individuels et collectifs associés dans les dynamiques**

Une autre dimension concerne l'identification des acteurs porteurs des dynamiques des secteurs d'activité. En relation avec l'interrogation sur le rôle des compétences dans la trajectoire des territoires, deux catégories d'acteurs locaux ont été identifiées : les acteurs individuels et les acteurs collectifs.

Les acteurs individuels relèvent de plusieurs catégories. Ils jouent un rôle important dans l'évolution des activités, soit par leur capacité d'innovation, soit par leur capacité d'adaptation. On peut ainsi repérer les jeunes formés sur place qui ne veulent pas partir et s'inscrivent dans le tissu local en s'y adaptant. Ils ont acquis des compétences

dans l'appareil de formation et hors de celui-ci (pratique du ski à titre de loisir avant d'entrer sur le marché du travail) et ils les valorisent dans des emplois.

Mais on doit aussi souligner le poids de l'apport de compétences portées par des individus venus d'ailleurs. Par définition, ce ne sont pas des « héritiers ». Moins contraints par des normes sociales ou des réseaux d'appartenance, ils sont souvent porteurs d'innovation (Granovetter, 1973). Ainsi, une première vague de « Français venus d'ailleurs », dans les années soixante-dix, a permis à un certain nombre d'entre eux de s'installer de façon durable en développant de nouvelles façons de vivre de l'activité touristique par exemple. Aujourd'hui, les nouveaux arrivés, toujours confrontés à la difficile pérennisation de leur installation, savent adapter les compétences acquises ailleurs à de nouvelles activités. Des travailleurs immigrés venus travailler dans l'industrie ont pu se reconvertir en créant des entreprises du bâtiment.

Il faut également citer l'apport temporaire de compétences extérieures, les travailleurs saisonniers qui sont indispensables au bon fonctionnement de certaines activités, notamment dans l'hôtellerie-restauration, mais qui parfois, peuvent contribuer à dégrader le marché du travail, comme le montrent certaines pratiques d'employeurs du bâtiment qui recrutent des travailleurs étrangers avec des statuts moins favorables que ceux des salariés français.

Enfin, il faut noter le rôle de « figures » locales, entrepreneurs sociaux, qui ont une capacité particulière à mobiliser des ressources diverses pour résoudre les problèmes auxquels le territoire peut être confronté.

- Un deuxième niveau de mobilisation des compétences concerne les acteurs collectifs qui interviennent à plusieurs niveaux. Ces institutions sont le fruit d'une histoire humaine et ne peuvent souvent être comprises par leur seule fonction affichée. Il s'agit tantôt d'institutions « déjà là », présentes sur l'ensemble de l'espace national. Elles sont plus ou moins innovantes et actives dans leur capacité à intervenir sur les questions d'emploi, de formation. Il s'agit aussi de structures locales, spécifiques au territoire. Elles relèvent de la capacité des individus à se regrouper pour formuler un intérêt commun et peser pour trouver des ressources afin d'atteindre les objectifs qu'ils se sont donnés. Des exemples de différentes natures sont présents sur le territoire étudié. La réaction collective des saisonniers au moment de « l'hiver sans neige », conjuguée au travail de l'ADECODH et au portage politique d'une communauté de communes a permis la création de la Maison des saisonniers. Les contraintes géographiques et démographiques, mais aussi la capacité d'innovation des habitants permettent à l'ACSSQ de développer de nouveaux services pour que la population reste sur place. Ces acteurs collectifs combinent la mobilisation de ressources locales et l'utilisation des ressources publiques.

### **Formalisation des compétences et fragilisation des statuts**

Dans le Briançonnais comme ailleurs, les emplois stables en contrat à durée indéterminée tendent à se réduire en raison du poids de normes de productivité, de celles imposées par les contraintes de concurrence et de rentabilité.

Cette orientation ne s'accompagne pas nécessairement d'une montée en qualification des emplois proposés, comme le montre en particulier l'évolution du marché du travail des femmes.

Enfin, nous avons pu observer une tendance à la formalisation des compétences-qualifications et de leurs modes d'acquisition comme le met en évidence la certification obligatoire pour exercer certains métiers, notamment dans les nouvelles activités sportives et culturelles.

Ces résultats sont d'ordre qualitatif. Ils permettent dans une certaine mesure de « faire parler les chiffres » qui caractérisent l'activité, l'emploi et la formation sur le territoire. Bien sûr, les spécificités du local obèrent le caractère général des résultats. Rappelons cependant qu'ils constituent la première partie d'un travail qui se poursuit sur d'autres territoires de la Région PACA. Une fois réunies, ces études devraient permettre de dégager, si ce n'est des indicateurs qualitatifs, au moins des questions auxquelles les différents acteurs en charge des questions d'emploi et de formation sur le territoire peuvent chercher à se poser collectivement. L'ensemble de ce travail met en évidence la nécessité de se situer dans une perspective active : quels acteurs, quelles ressources sont mobilisés dans ces dynamiques et quels sont les effets sur la construction et la mobilisation des compétences ?

Il invite également à élargir l'approche des réponses aux problèmes d'emploi au-delà des réponses en termes de formation. On a aussi pointé des éléments centraux : les modes de construction des compétences qui dépassent la seule formation formalisée, les mobilités et mobilisation des compétences des « nouveaux venus » et les acteurs à l'origine des innovations. Il propose aussi de se garder d'une approche associant de façon univoque activité économique et mobilisation des compétences. Dans le cas de figure présenté ici, au développement du tourisme de montagne sont associées des compétences et des ressources qui se combinent de façon différentes selon les lieux et les interventions des différents acteurs locaux ou non.

**Annexe 1 : exemples de trajectoires de formation et d'insertion d'anciens élèves d'un lycée professionnel.**

Année de naissance	Mobilités	Domicile actuel	Emploi hiver	Emploi été	Formation	Profession père	Origine géo	Parcours de formation	Parcours professionnel
1 1968	- Gendarme à Anney (90-94). - Chamonix (94-07). - Briançon (07).	Briançon	Gendarme		Charpente	Gendarme	Barcelonnette	- CAP-BEP après la 3 <sup>e</sup> (84-86). - Entre à l'école de gendarmerie en 1989. - Embauché dans une entreprise de charpente à Barcelonnette. - Préparation au diplôme de guide de haute montagne (pendant 5 ans à l'ENSA).	- Salarié 1 an dans une scierie. - Service militaire. - Embauché dans une entreprise de charpente à Barcelonnette.
2 1969	- Saison d'hiver à la Plagne, aux Ménuires puis en Suisse. - A vécu 3 ans en Suède.	Val d'Isère	Moniteur de ski.	Prestataire de service indépendant dans l'automobile depuis 1992.	Bqualification charpente ski.	Agent de maintenance, président pendant 22 ans d'un club de ski.	Manosque	- Orientation fin 5e en CAP non obtenu (1984-1987). - Formé sur le tas pour saison d'été jusqu'à obligation de passer un BPJEPS via la VAE.	- UCPA. - Club Méditerranée. - ESF en 1990-1991. - Intersaison dans magasin de sport.
3 1972	Montbéliard pour le service militaire.	Gap	Moniteur de ski.	Enseignant	Bqualification menuiserie en charpente BEP, charpente en Bac-pro ski.	Agent de maintenance, président pendant 22 ans d'un club de ski.	Manosque	- CAP, BEP, Bac pro de 1987 à 1993. - Passe le concours pour être titularisé en tant qu'enseignant au LP.	- Saisonnier en charpente de 1993 à 2000. - Intersport pendant 5 ans.
4 1975	- Les Arcs pour passer le CAPA. - Lozère	Seyne les alpes	Moniteur de ski. Directeur d'une école de ski depuis 6 ans.		Bqualification menuiserie Ski.	Agent de maintenance, président pendant 22 ans d'un club de ski.	Manosque	- Gros pbme scolaires. - 4 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> technologique. - CAP (BEP non obtenu). - Diplôme d'instructeur de planneur.	- UCPA (ski et planneur de loisir). - ESF - Association des Alpes.

Année de naissance	Mobilités	Domicile actuel	Emploi hiver	Emploi été	Formation	Profession père	Origine géo	Parcours de formation	Parcours professionnel
5	1972 Université de Montpellier	Aix-en-Provence	Moniteur de ski	Psychologue du sport	Biquilification Charpente ski	Apiculteur	Gap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CAP-BEP (1988-1991)</li> <li>- Bac pro (1991-1993)</li> <li>- DEUG de psychologie en 2 ans</li> <li>- Licence en 2 ans</li> <li>- Maîtrise en 2 ans</li> <li>- DESS en 2002</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saisonnier en charpente de 1993 à 2000.</li> <li>- Intersport pendant 5 ans.</li> <li>- Service militaire dans le civil (lycée).</li> <li>- Surveillant au lycée.</li> <li>- Créé son association, en est le président puis devient directeur de la structure (contrats aidés).</li> </ul>
6	1970 - Grenoble - Val d'Isère - Montpellier - Cévennes - Les alpes	Montgardin	Moniteur de ski Responsable d'une école de ski	Organise des stages de parapente	Biquilification Charpente ski	Directeur d'un centre de vacances.	Cévennes, puis Hautes-Alpes en 1975	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BEP charpente en 1988</li> <li>- Brevet national de pisteur secouriste en 89</li> <li>- BE kayak en 90</li> <li>- CAP couverture zinguerie en 1991</li> <li>- BE ski en 1993</li> <li>- Formation de management du tourisme de montagne (chambre de commerce de Grenoble)</li> <li>- Équivalent d'un BE canyon</li> <li>- BE parapente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indépendant depuis 2000.</li> <li>- Création et développement d'une société (pendant 3 ans).</li> <li>- Reprise d'un gîte de séjour et d'une école de parapente.</li> </ul>

## Liste des entretiens réalisés

1. Accompagnateur en montagne + Association Accompagnateurs en Ecrins, Les Vigneaux, Alain Mouchet
2. ADECOHD, M. de Caumont Robert, Mme Douarche Marion
3. AFP (Aciéries Fonderies de Provence), L'Argentière, Mme Violin, responsable du personnel
4. ALE Briançon, M. Brillaud Pierre
5. Ancien salarié de Injection Alloys, L'Argentière, M. Toye Alain, ancien salarié
6. ARDL, M. Bielicki Laurent
7. AREREF (Association régionale des Espaces Régionaux Emploi - Formation), M. Horgues-Debat Jean
8. ACSSQ (Association Culturelle et Sociale Sportive du Queyras) + Eref, M. Hubert Nicolas, président, Mme Pras Laetitia.
9. Etablissement Bois de l'Ours, M. Heng Pierr, directeur
10. Bureau des guides de Villeneuve, M. Hamiti Marc
11. CAPEB, Groupement d'employeurs du Bâtiment et autocaristes, M. Nicolas Marc
12. CEDAET, M. Rousseau Michel
13. Chalets Lombard et Vasina, M. Lombard Maurice
14. Etablissement Chantoiseau, M. Bach François
15. Club Méditerranée, Mme Fuchf, responsable des ressources humaines
16. Club Méditerranée, M. Hurlin, Mme Pagot
17. Compagnie des Alpes, M. Gonthier Pierre
18. Conseil régional Paca, DFA, Mme Lamara Yamina, chargée de mission territoriale pour la zone de Briançon
19. Conseil régional, DAT, M. Athané François, chef de projet du Pays du Grand Briançonnais
20. Conseil régional, MEOP, M. Rousseau Louis
21. DDTEFP 05, M. Miquérol Claude, coordonnateur Emploi - Formation
22. CRET (Centre Régional Enseignement Touristique), M. Dietsché Arnaud, directeur
23. CRET, M. Hellion, Responsable du pôle montagne, conseiller formation
24. DDTEFP 05, M. Hamel Christophe, contrôleur du travail
25. M. Giraud Joël, député, vice-président du Conseil régional de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, maire de l'Argentière

26. Diabolo Gyr, Vallouise, M. Delangavant, gérant
27. Communauté de communes de Briançon, Mme Chevalier, directrice
28. Ecole de Ski de Villeneuve, M. Galleti Dominique
29. Fédération départementale de l'industrie hôtelière, M. Rolland André
30. Fédération du bâtiment des Hautes-Alpes, M. Guillon Xavier, secrétaire général
31. Grande Traversée des Alpes, M. Chappaz Gilles
32. M. Pailheiret Gérard, guide de haute montagne, L'Argentière
33. Hôtel Alliey, M. Buisson Hervé
34. Les cinq saisons, Freissinières, M. Chastellain Henry, gérant
35. Mme Pinoncely Nathalie, saisonnière dans la restauration, Freissinières
36. Lycée de Briançon, M. Bernard Michel
37. Lycée d'Embrun, Mme Augustynowicz Mireille
38. Lycée professionnel d'Embrun, M. Reynaud Jean-François
39. M. Blanc Pierre, maire d'Arvieux + président du Parc régional du Queyras
40. M. Bouvier Pierre, maire de Monêtier
41. Mairie d'Embrun, M. Audier Marc
42. Maison des Saisonniers, Mme Aymard Laurette
43. MJC de Briançon, M. Marcello
44. Pays du Grand Briançonnais, M. Mougin, chargé de mission
45. Office du Tourisme de Serre-Chevalier, M. Béné
46. Office municipal des sports, M. Lasserre
47. Parc National des Ecrins, M. Dautrey, responsable communication
48. Pierre et Vacances, M. Fournier Frédéric
49. Plateforme Initiative locale, M. Blondel Stéphan
50. M. Guérard Christian, salarié pluriactif du BTP et de remontée mécanique
51. Communauté de communes du pays des Ecrins, M. Chamagne, président
52. Conseil de développement du Pays du Grand Briançonnais, M. Chapurlat, président
53. Queyras développement, M. Gagon Bernard
54. SCOP Les jouets du Queyras, M. Thomas Raymond, gérant
55. AFPA (accueil orientation), Mme Caudron Marie-Agnès (accueil orientation + conseillère Prud'hommes CGT)
56. Union départementale CGT des Hautes-Alpes, M. Jean-Claude Eyraud, secrétaire général
57. Union hôtelière du Queyras, M. Herry Eric, président
58. Union départementale FO, M. Haddou, secrétaire général

## BIBLIOGRAPHIE

### Bibliographie et documents sur le Briançonnais

- ADECOHD, Bilan d'activité annuel de la mission ADECOHD pour l'animation et le développement de la Maison des saisonniers du Briançonnais, *Bilan annuel 2004-2005*, 2006
- ANGEON V., CALLOIS J.M., *Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ?* Économie et institutions, n° 5-6, 2005
- ARDL PACA, *Accompagnement et renforcement du processus participatif au sein des territoires de projet et des conseils de développement, T. 1 État des lieux des conseils de développement de la région Provence - Alpes - Côte d'Azur*, 2006
- ARDL PACA, *Fiches d'expérience des conseils de développement de la région PACA*, 2006
- Association culturelle sociale et sportive du Queyras, *Étude socio-économique auprès des professionnels du Queyras*, 2004
- Association culturelle sociale et sportive du Queyras, *bilan d'évaluation*, 2005
- Association culturelle sociale et sportive du Queyras, *Les sentiers du développement du Queyras*, 2005
- Association culturelle sociale et sportive du Queyras, *Rapport d'évaluation, 2003-2005*, 2005
- CAPEB, *Conditions de travail... Dans les entreprises artisanales du bâtiment des Hautes-Alpes*, mars, 2006
- Cabinet CED, *Etude pour la structuration des pôles de compétence des métiers de la montagne sur la zone d'emploi de Briançon*, 2005
- Cabinet Renaissance, *Étude prospective du territoire pour la Communauté de communes Pays des Écrins*, Document n°1 Rapport analytique, juillet, 2004
- Chambre régionale des comptes, *Rapport d'observations définitives sur la commune de Briançon, [années 1992-2001]*, 2004
- CHAUVET A., HORGUES-DEBAT J., 1996, *La vallée de l'Ubaye, une économie rythmée par le tourisme*, [Information économique], Insee PACA n° 107, 1996
- Conseil Régional PACA, *Les tableaux de bord Insee-Région. Territoires de pays. Pays du Grand Briançonnais* ([www.cr-paca.fr](http://www.cr-paca.fr))
- Contrat de Pays Grand Briançonnais, *Des Écrins au Queyras*, 2004
- Documents relatifs au projet Interreg Montagne (D. VIAL)
- DRTEFP de PACA, *Les métiers saisonniers ou précaires liés à l'hôtellerie-restauration et au tourisme dans les Hautes-Alpes et les Alpes-Maritimes*, avril 2004

- DRTEFP PACA, *Les emplois atypiques : pluriactivité, saisonnalité, précarité dans la région PACA*, décembre 196 (document remis par l'ORM)
- Équipe territoriale insertion emploi-formation, *Bassin d'emploi du Grand Briançonnais, Diagnostic 2004*, 2005
- Équipe territoriale insertion emploi-formation, *Bassin d'emploi du Grand Briançonnais, Diagnostic 2005*, 2006
- Insee PACA, *Queyras-Monte Viso : une vitalité démographique et économique structurée par le tourisme*, Rapport d'étude n°4, janvier 2006
- INTHAVONG S., BEL M., LAMANTHE A., LANDRIER S., *Tourisme de montagne, les compétences au service des modes de développement*, ORM, Mémo n°33, 2007
- IRCDE (Institut régional pour la création et le développement des entreprises), *Créations et reprises d'entreprises, statistiques, vol. 2 PACA : les données par zone d'emploi*, 2004
- Association Les amis de Ceillac, Philippe Lamour, *une aventure*
- Les rencontres 2002 du PRDF, Thème « Territoires » ([www.cr-paca.fr](http://www.cr-paca.fr))
- Maison des saisonniers du Briançonnais, 2006, *Observatoire de la saisonnalité. Etude sur l'emploi saisonnier dans le Briançonnais*, juin 2004 - octobre 2005
- Observatoire économique des Hautes-Alpes, *Tableau de bord*, 2004
- VIAL D., *Les enjeux de qualification en région PACA*, ORM, Mémo n°25, 2005
- ORM, *Perspectives territoriales - Emploi et qualification- Zone d'emploi du briançonnais*, 2005
- Pays du Grand Briançonnais, *Rapport d'activité du conseil de développement du Pays du Grand Briançonnais des Écrins et du Queyras*, 2007
- ROUSSEAU M., *L'Évolution des formes de travail en milieu rural de montagne*, CDAET, 1993
- ROUSSEAU M., *Étude sur les travailleurs saisonniers du secteur du BTP*, CEDAET, 1994
- ROUTIER J., *Briançon à travers l'histoire*, Société d'étude des Hautes-Alpes, Gap, 1997
- SIESTRUNCK R., *Venus d'ailleurs*, Éditions Transhumances, MJC, Centre social du Briançonnais, 2001

## Bibliographie générale

- ANCEY, GARDELLE, ZUANON, *L'homme face à la neige et aux avalanches dans les temps passés*, 1994 ([www.toraval.fr/livre/chap.1.pdf](http://www.toraval.fr/livre/chap.1.pdf))
- ANGEON V., CALLOIS J.M., *Capital social et dynamiques de développement territorial : exemple de deux territoires ruraux français*, *Espaces et Sociétés*, n° 1-2, 2006
- ARBORIO A.-M., MÉHAUT P., BOUTEILLER J., *Entre armée de réserve et liste d'attente : les employés du secteur hospitalier à l'aune de la sécurisation des parcours*, communication pour les XIV<sup>e</sup> Journées du longitudinal, Orléans, 30-31 mai, 2007
- BEL M., MÉRIAUX O., VERDIER E., *Des innovations institutionnelles à l'épreuve de la gestion territoriale des risques de l'emploi*, communication au colloque Les cinquièmes journées de la proximité, Bordeaux, 28-30 juin, 2006
- BOURDEAU P., CORNELOUP J., MAO P., Introduction. « Cultures, espaces et métiers sportifs de la montagne : changements et enjeux d'avenir », in BOURDEAU P. (dir), *La Montagne. Terrain de jeux et d'enjeux. Débats pour l'avenir de l'alpinisme et des sports de nature*, Editions du Fournel, 2006
- CAPELLE S., *Étude et prospective des voies de développement des compétences professionnelles locales engagées par les projets de pays d'Arles, du pays de Haute-Provence et de la communauté de pays d'Aix*, mémoire de DESS, ORM, 2004
- CEMAGREF, *Les emplois atypiques : pluriactivité, saisonnalité, précarité dans la région PACA*, 1996
- Céreq, *Des territoires qui façonnent les parcours scolaires des jeunes*, Bref n° 228, 2006
- Commissariat Général du Plan, Régions et enjeux territoriaux. *Regards prospectifs sur l'Etat stratège*, n°2, 2004
- DAVEZIES L., *La République et ses territoires, La circulation invisible des richesses, La République des idées*, Seuil, 2008
- DRTEFP, *Les métiers saisonniers ou précaires liés à l'hôtellerie-restauration et au tourisme dans les Hautes-Alpes et les Alpes Maritimes*, 2004
- EYMARD-DUVERNAY F., 1999, « Les compétences des acteurs dans les réseaux », in Callon et alii, *Réseau et coordination Économica*, 1999
- FOUCHER R, PETERSON N, NAJI A, *Répertoire de définitions Notions de compétence individuelle et de compétence collective*, École des Sciences de la gestion, université du Québec à Montréal, 2003
- GARNIER J., LAMANTHE A., LANCIANO C., MENDEZ A., MERCIER D., RYCHEN F., *Mobilisation d'acteurs et enjeux de qualification et de formation dans le renouvellement du tissu productif régional*, communication au 15th annual meeting Sase, Aix-en-Provence, 2003

- GARNIER J., LAMANTHE A., LANCIANO C., MENDEZ A., MERCIER D., RYCHEN F., *Les modes de transition du tissu productif régional en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Une étude comparative de quatre sites*, Aix-en-Provence, LEST, Rapport final, 2004
- GERBAULT F., *La montagne en politique*, L'harmattan, 1994
- GILLY J.P., WALLET F., *Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale* Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n°5, 2005
- GRANOVETTER M., *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology, n° 78 (6), 1973
- GRANOVETTER M., *Le marché autrement*, Declée de Brouwer, 2000
- GRANOVETTER M., « The impact of social structure on economic outcomes », in *Journal of Economic perspectives*, vol. 19, n° 1 2005
- GUEGUEN K., *Le rôle des ressources humaines dans les dynamiques de développement des territoires ruraux*. Essai de comparaison de deux territoires : le canton d'Aspet et le Larzac. Mémoire de DESS, 2004
- HALL P.A., SOSKICE D., *Les variétés du capitalisme*, L'année de la régulation, n° 6, 2002
- Institut du Management Territorial Européen, IMTE, Etude sur le volet Emploi-Formation des projets de pays et d'agglomération, DATAR-DGEFP, 2004
- LAFUMA E., *La protection des salariés dans le cadre d'un détachement transfrontalier*, communication à la journée d'étude du Gisti, 21 mars, 2005
- LAMANTHE A., *La formation, un levier pour la reconversion des territoires ?* Formation Emploi, n°92,
- LAMANTHE A., *Les transformations du marché du travail : un éclairage à partir de l'analyse des décalages entre offre et demande dans un système productif localisé*, Sociologie du travail, 47, 2005
- LASCOUMES P., LE GALÈS P., *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, 2004
- LE GALÈS P., « Gouvernance des économies locales en France, A la recherche de la coordination perdue », in *L'année de la régulation, Mondialisation, idées et espaces*, Presses de Sciences Po, 2004
- PECQUEUR B., TERNAUX P., *Les dynamiques territoriales, quelles nouveautés ? Des ressources territoriales aux habitants : vers de nouvelles rencontres*, Workshop IREG-EDYTEM, université de Savoie., 2006
- PERRAT J., *Dynamiques des firmes et dynamiques de développement*, in TORRE A., FILIPPI M., (coord.) *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, Editions de l'INRA, 2005
- SALAIS R., VILLENEUVE R., (dir.), *Développer les capacités des hommes et des territoires en Europe*, Editions de l'ANACT, 2006
- VELTZ P., *Des lieux et des liens, Le territoire français à l'heure de la mondialisation*, Editions de l'Aube., 2004



Observatoire Régional des Métiers

41, la Canebière - 13001 Marseille - Tél. 04 96 11 56 56 - Fax 04 96 11 56 59 - E-mail [info@orm-paca.org](mailto:info@orm-paca.org)

Retrouvez l'ensemble de nos publications en ligne sur : [www.orm-paca.org](http://www.orm-paca.org)