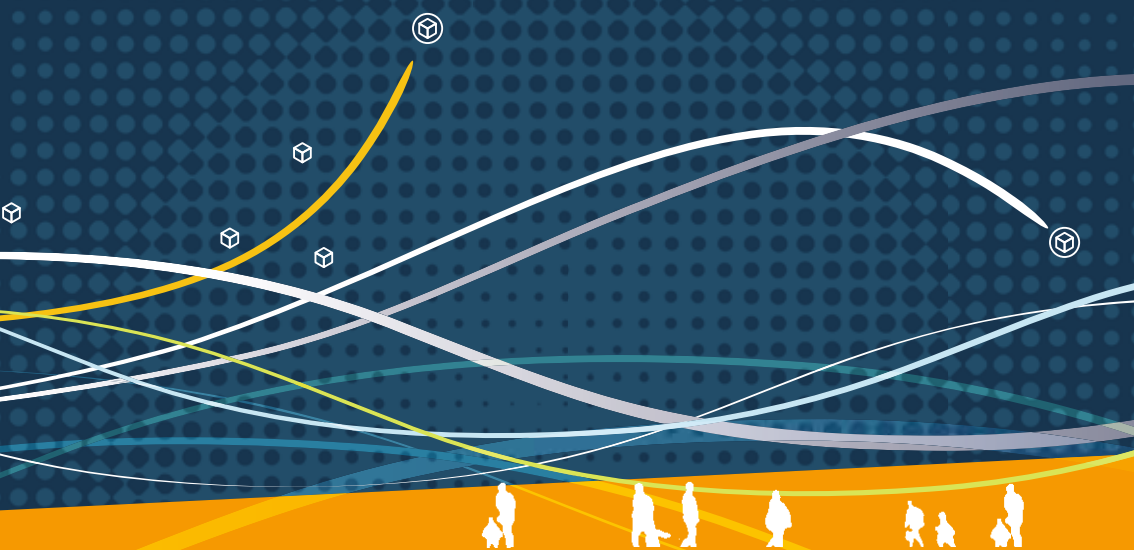


# Gens de métiers, acteurs du territoire



## Tome 2

*Le rôle des qualifications dans  
les dynamiques économiques  
de trois territoires : pays d'Aubagne,  
grand Avignon et Briançonnais*





---

**Directeur de publication**

Mario Barsamian

---

**Chef de projet**

Annie Lamanthe  
Lest-Centre régional  
associé au Céreq

---

**Avec la collaboration de**

Maïten Bel  
IDEP – Greqam, CNRS

Somoudom Inthavong  
ORM

Séverine Landrier  
Lest-Centre régional  
associé au Céreq

Julien Machado  
ORM

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 : pays d'Aubagne, grand Avignon et Briançonnais.

Ce deuxième tome présente une typologie des dynamiques économiques repérées sur ces trois territoires, leurs implications en termes de qualifications et de formation ainsi que les différents acteurs qui y sont engagés.

Les membres de l'équipe ORM - LEST - Greqam remercient les personnes qui ont accepté de leur accorder de leur temps et ont permis à ce travail d'être mené à son terme.

---

**Conception graphique - PAO**

Lightcomm.

---

**Date de publication**

Juillet 2011



# GENS DE MÉTIERS, ACTEURS DU TERRITOIRE

> Le rôle des qualifications dans les dynamiques économiques de trois territoires :  
pays d'Aubagne, grand Avignon et Briançonnais

## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	9
<b>PARTIE I - CARACTÉRISTIQUES DES TERRITOIRES ÉTUDIÉS</b> .....	15
1. AUBAGNE : UN TERRITOIRE FORTEMENT LIÉ À MARSEILLE MAIS DOTÉ DE DYNAMIQUES PROPRES .....	15
1.1. Caractéristiques et dynamiques sociodémographiques .....	15
1.2. Caractéristiques et dynamiques économiques .....	16
2. AVIGNON : UNE VILLE-CENTRE AU PÉRIMÈTRE D'INFLUENCE ÉTENDU .....	20
2.1. Caractéristiques et dynamiques sociodémographiques .....	20
2.2. Caractéristiques et dynamiques économiques .....	22
3. BRIANÇON : UN TERRITOIRE HOMOGENÈME DE HAUTE MONTAGNE .....	26
3.1. Caractéristiques et dynamiques sociodémographiques .....	26
3.2. Caractéristiques et dynamiques économiques .....	28
<b>PARTIE II - LES DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES TERRITORIALES</b> .....	33
1. DYNAMIQUE 1 : LA RESTRUCTURATION DES ACTIVITÉS À EMPLOI STABLE ET MARCHÉ INTERNE .....	33
1.1. Le secteur sanitaire du Briançonnais : reconversion des activités, moins stabilité des emplois .....	34
1.2. L'emploi industriel dans les trois territoires : rationalisation et PMIisation .....	36
1.3. L'emploi public : restructurations internes et filialisation des activités (Avignon) .....	43
1.4. Remontées mécaniques : l'intervention d'opérateurs extérieurs formalise relations et qualifications .....	51
2. DYNAMIQUE 2 : LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS À QUALIFICATIONS FAIBLES OU PEU RECONNUES .....	55
2.1. La grande distribution : des rapports de force très défavorables aux salariés (Avignon) .....	55
2.2. Le marché du travail des femmes dans le Briançonnais .....	59
2.3. Le recours aux travailleurs étrangers dans la construction (Briançonnais) .....	63



# GENS DE MÉTIERS, ACTEURS DU TERRITOIRE

> Le rôle des qualifications dans les dynamiques économiques de trois territoires :  
pays d'Aubagne, grand Avignon et Briançonnais

3. DYNAMIQUE 3 : LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE HAUTE TECHNOLOGIE À FORTES QUALIFICATIONS.....	68
3.1. Une dynamique autour de l'agroalimentaire sur le territoire d'Avignon.....	68
3.2. Hautes technologies : essaimage et sous-traitance (Aubagne).....	73
4. DYNAMIQUES 4 ET 5 : LE RENOUVELLEMENT DES ACTIVITÉS TRADITIONNELLES ET L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES ACTIVITÉS.....	76
4.1. L'intégration des énergies renouvelables dans le secteur de la construction (Aubagne).....	76
4.2. L'argile à Aubagne : une activité ancienne qui se renouvelle .....	84
4.3. Sports de montagnes : nouvelles activités, nouveaux métiers (Briançonnais).....	91
4.4. Du salariat au travail indépendant, huit trajectoires.....	100
 <b>PARTIE III - QUEL APPORT À L'OBSERVATION DE LA RELATION FORMATION-EMPLOI ?</b> .....	 107
1. RÔLE, MOBILISATION ET PLASTICITÉ DES QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES DANS LES DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES TERRITORIALES .....	107
2. QUELS ENSEIGNEMENTS POUR L'ANALYSE DE LA RELATION FORMATION-EMPLOI AU NIVEAU TERRITORIAL ? .....	114
 <b>Bibliographie</b> .....	 121





## INTRODUCTION

La recherche « Gens de métiers, acteurs du territoire » avait pour objectif de mieux appréhender le rôle joué par les qualifications et les compétences des populations dans les dynamiques économique territoriales. À ce titre, elle constitue un dispositif expérimental visant tout à la fois à élaborer une méthodologie appropriée et à apporter les éléments devant contribuer à un renouvellement des outils d'observation des relations entre formation et emploi au plan territorial. Il s'agit, en effet, d'aider à mieux prendre en compte les dynamiques et de faire émerger des indicateurs nouveaux de la relation formation-emploi à même de mieux rendre compte d'une complexité pressentie.

Cette recherche résulte d'une demande formulée par l'Observatoire des métiers (ORM), qui est l'OREF (observatoire régional emploi-formation) de la région Provence – Alpes – Côte d'Azur. Elle a rencontré par ailleurs les intérêts de différentes équipes de plusieurs laboratoires de recherche de la région. Conduite en collaboration entre l'ORM et ces équipes, elle s'est déroulée entre la fin 2005 et le début 2009<sup>1</sup>. Elle a été réalisée dans un cadre pluri-institutionnel et pluridisciplinaire par Maïten Bel (économiste, IDEP-Grequam<sup>2</sup> Marseille), Somoudom Inthavong (chargé d'études, ORM), Annie Lamanthe (sociologue, LEST, Centre régional associé au Céreq, Aix-en-Provence)<sup>3</sup>, Séverine Landrier (sciences de l'éducation, LEST, Centre régional associé au Céreq, Aix-en-Provence) et Julien Machado (chargé de mission, ORM).

### Problématique de départ

La recherche part d'un intérêt pour la façon dont les populations d'un territoire contribuent à son évolution, en termes économiques. Les compétences et les qualifications des personnes sont considérées ici comme une composante incontournable du destin de celui-ci et les personnes comme des acteurs à part entière des dynamiques à l'œuvre. Dans ce sens, la recherche tient à se distinguer des conceptions qui guident le plus souvent la demande institutionnelle et l'action publique en la matière, dans lesquelles 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. De ce fait, la posture privilégiée ici engage à dépasser la simple analyse des mutations macro-économiques et sociales qui touchent les territoires, et de la façon dont elles les touchent, pour tenter de comprendre comment les qualifications et compétences sont mobilisées dans les dynamiques et comment elles les structurent. Pour ce faire, la recherche se propose de repérer le rôle que jouent les qualifications et compétences dans les dynamiques économiques territoriales – en s'intéressant plus particulièrement aux acteurs qui en sont porteurs – ainsi qu'aux modalités de leur construction et acquisition.

Cette problématique et la méthodologie suivie combinent les approches qui, en économie, s'intéressent à la compétitivité des territoires (en termes de districts industriels, de systèmes

---

<sup>1</sup> Le présent rapport a été rédigé en 2009.

<sup>2</sup> IDEP-Grequam : Institut d'économie publique – Groupement de recherche en économie quantitative d'Aix-Marseille.

<sup>3</sup> LEST : Laboratoire d'économie et de sociologie du travail / Céreq : Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

productifs locaux et de clusters, d'économie de la proximité...) et les approches du marché du travail plus particulièrement développées au LEST, qui cherchent à caractériser l'offre et la demande de travail, leurs modalités d'interaction et de construction. Les sciences de l'éducation ont plus particulièrement aidé à porter le regard sur les logiques et trajectoires éducatives et de formation.

Quatre partis pris ont présidé à cette recherche.

1. L'emploi du terme « dynamiques économiques » a été préféré à celui de « développement » afin de relativiser le sens essentiellement positif de ce dernier. Les dynamiques économiques peuvent en effet aussi se caractériser, sur un territoire, par des destructions d'activités, d'emplois, de qualifications.
2. Toutes les populations d'un territoire sont considérées comme des acteurs potentiels des dynamiques, quel que soit le niveau d'éducation et de formation des personnes. On cherche ici à se démarquer des analyses de la compétitivité des territoires qui mettent par trop l'accent sur les personnes de haut niveau d'éducation, sur les formations supérieures... et dans lesquelles la potentialité que représentent les « gens de métiers » ordinaires est trop souvent ignorée.
3. Les qualifications et les compétences sont entendues dans un sens large. La notion de qualification renvoie à la dimension professionnelle (qualification professionnelle liée aux niveaux et spécialités d'éducation et de formation ainsi qu'à l'expérience professionnelle). La notion de compétences élargit ce spectre à des capacités et aptitudes dépassant les seules connaissances et savoir-faire professionnels et techniques : capacités à mobiliser des ressources, capacités relationnelles, capacités à acquérir de nouvelles connaissances... Il s'agit de prendre en considération la façon dont ces qualifications et compétences sont mobilisées dans le cadre professionnel, mais aussi la façon dont elles sous-tendent, plus largement, les dynamiques (comment elles contribuent au renouvellement des activités existantes et à l'émergence de nouvelles activités).
4. Concernant les modalités de construction des qualifications et des compétences, le point 3 invite à élargir le regard au-delà des seuls dispositifs de formation *stricto sensu*, qu'il s'agisse de la formation initiale, de la formation continue en entreprise ou des dispositifs pour les demandeurs d'emploi ou les personnes en reconversion. Il faut aussi prendre en considération des modalités plus diffuses, qui relèvent par exemple de l'accumulation de savoirs d'expérience, dans le cadre de l'exercice d'une profession ou de mobilités professionnelles, ou qui relèvent d'une transmission familiale, ou communautaire, ou au sein de réseaux diversifiés. Dans ce sens, il faut s'intéresser aux trajectoires des personnes, qui nous semblent être un moyen à privilégier pour repérer l'ensemble de ces modalités.

## Méthodologie

Le travail de terrain a visé à repérer les dynamiques dans trois territoires différenciés du point de vue de leurs caractéristiques géographiques, démographiques et économiques. Il ne s'agissait pas de faire une monographie de chaque territoire, ni de les comparer. Le propos était plutôt de se donner les moyens de repérer, à travers eux, les différents types de relations observables entre dynamiques économiques et qualifications afin de pouvoir en couvrir une gamme la plus large possible. L'objectif visé était en effet de construire une démarche généralisable qui permette, à terme, de faire ressortir des catégories et des indicateurs valables pour tout type de territoire.

Deux principaux critères ont présidé au choix des territoires étudiés : degré d'homogénéité/hétérogénéité des activités présentes ; degré d'ouverture/fermeture par rapport à l'environnement. Ces trois territoires sont les suivants :

- **le Briançonnais**, un territoire relativement clos sur lui-même et assez homogène du point de vue des activités économiques et des populations présentes (territoire de haute montagne, économie touristique de montagne) ;
- **le territoire d'Avignon**, ville-centre ouverte sur son environnement et au périmètre d'influence étendu (diversité des activités, attraction des populations vivant dans la périphérie) ;
- **le territoire d'Aubagne**, très imbriqué à l'aire marseillaise avec laquelle les échanges sont intenses (mobilités domicile-travail dans les deux sens), mais qui a sa propre identité et ses propres dynamiques.

La définition du périmètre de ces territoires relève plus d'une posture pragmatique pour conduire les observations de terrain que d'une construction théorique et méthodologique élaborée. Cette posture pragmatique a privilégié les critères d'accès à des données statistiques, de taille du territoire qui soit abordable par une approche qualitative et l'existence d'une entité ayant un sens. Par ailleurs, il ne s'agissait pas de considérer ces espaces comme étant clos sur eux-mêmes et d'en faire une analyse interne. Ils doivent plutôt être vus comme des périmètres de base à partir desquels des dynamiques, ayant la plupart du temps des causes et des implications qui dépassent ce seul périmètre, peuvent être identifiées. En ce qui concerne Aubagne et Avignon, il ne paraissait pas souhaitable de les isoler en tant que ville de leur environnement immédiat. Nous avons donc choisi de prendre en considération les communautés d'agglomération dans lesquelles elles s'insèrent, par ailleurs plus restreintes que les zones d'emploi et territoires d'une action publique en matière de développement économique : la communauté d'agglomération du grand Avignon (COGA) et la communauté d'agglomération du pays d'Aubagne et de l'Étoile (CAPAE). Pour le Briançonnais, nous avons, à l'inverse, privilégié le périmètre de

la zone d'emploi, qui correspond par ailleurs à un territoire de l'action, le pays du grand Briançonnais, avec l'idée de l'existence d'une entité socio-économique spécifique dont les caractéristiques sont fortement liées à sa situation en haute montagne.

Le travail de terrain a été réalisé en privilégiant une entrée par les activités économiques et leurs dynamiques : quelles sont les dynamiques des activités « traditionnelles » et des qualifications et compétences qui y sont mobilisées ? quelles compétences et qualifications sous-tendent la création de nouvelles activités, quelles sont les qualifications mobilisées par ces activités et les modalités de leur acquisition ? Plusieurs catégories d'acteurs ont été considérées en relation avec ces dynamiques : les salariés et actifs des activités présentes sur le territoire ; les acteurs qui contribuent à la création de nouvelles activités ; les acteurs collectifs et institutionnels. Enfin, s'agissant de dynamique, les phénomènes étudiés ont été insérés dans les temporalités qui leur sont propres et qui peuvent varier selon les territoires, les activités et en relation avec les trajectoires des personnes.

Le recueil des matériaux a reposé sur une étude documentaire (rapports d'études et de recherches, travaux statistiques, documents divers sur les activités...), sur l'exploitation statistique de différentes sources disponibles (essentiellement le recensement de la population, mais avec un apport limité puisque nous ne disposons pas alors des données du recensement 2006 ; les données Assedic sur les établissements et les effectifs, intéressantes car disponibles au niveau communal, mais seulement depuis 2000 et excluant tout un ensemble de secteurs) et, enfin, sur la réalisation d'entretiens. Ces derniers concernaient les acteurs des activités économiques (organisations professionnelles, syndicats de salariés, chefs d'entreprise, salariés, indépendants...), les acteurs de la formation (centres de formation spécialisés, appareil de formation initiale, formation pour adultes et demandeurs d'emploi, organismes paritaires collecteurs agréés – OPCA...) et du développement local (associations, personnes ressources, offices du tourisme), les acteurs des collectivités locales, les services publics et parapublics (services chargés de l'emploi, de l'insertion, chambres consulaires...), des responsables associatifs...

En totalité, 146 entretiens ont été réalisés, se répartissant comme suit.

Catégories d'acteurs	Briançonnais	Aubagne	Avignon	
Activités économiques	Industrie	4 (chefs d'entreprise, salariés)	13 (salariés, organisations professionnelles, direction et encadrement)	14 (salariés, organisations professionnelles, direction et encadrement)
	Sport	6 (indépendants, associations)		
	Sanitaire	2 (directeurs d'établissement)		
	Tourisme	11 (organisations professionnelles, chefs d'entreprise, salariés)	1 (office du tourisme)	
	Transports	1 (salarié pluri-actif)		1 (organisation professionnelle)
	BTP	3 (chefs d'entreprises, organisations professionnelles)	5 (BTP et énergies renouvelables : chefs d'entreprise, organisations professionnelles)	
	Agriculture		3 (organisations professionnelles, exploitants)	
	Céramique		4 (organisations professionnelles, chefs d'entreprise, salariés)	
	Commerce		2 (organisations professionnelles, salariés)	1 (salarié)
	Services publics, parapublics emploi, insertion...	5	4	8
Formation	7	3	3	
Collectivités locales	12	10	9	
Syndicats (unions locales, unions départementales)	2	2	3	
Associations	3			
Personnes ressources	3	1		
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	

Ce rapport est le deuxième publié à partir des données et observations recueillies dans la recherche. Le premier tome présente les enseignements plus généraux qui peuvent être tirés de l'approche monographique du premier territoire étudié, le Briançonnais<sup>4</sup>. Un rapport d'études s'est focalisé sur les dynamiques industrielles observées dans deux territoires, Aubagne et Avignon<sup>5</sup>. Le présent volume s'attache aux différents types de

<sup>4</sup> Bel, Inthavong, Lamanthe, Landrier, 2010.

<sup>5</sup> Machado, 2009.

dynamiques observés de façon transversale et à leurs implications en termes de qualifications et compétences, acteurs et trajectoires. Dans une première partie, il revient sur les caractéristiques des trois territoires étudiés. Les cinq grands types de dynamiques repérés sont présentés dans la seconde partie. Dans un troisième temps, on explore les enseignements plus généraux que l'on peut tirer de la recherche pour l'observation et l'analyse des relations entre formation et emploi au niveau territorial.

## **PARTIE I**

### **CARACTÉRISTIQUES DES TERRITOIRES ÉTUDIÉS**

#### **1. AUBAGNE : UN TERRITOIRE FORTEMENT LIÉ À MARSEILLE MAIS DOTÉ DE DYNAMIQUES PROPRES**

Le périmètre retenu pour le territoire d'Aubagne correspond à celui de la communauté d'agglomération du pays d'Aubagne et de l'Étoile. Cette dernière regroupe les communes suivantes : Aubagne, Auriol, Belcodène, La Bouilladisse, Cuges-les-Pins, La Desrousse, La Penne-sur-Huveaune, Peypin, Roquevaire, Saint-Savournin, Saint-Zacharie. Le territoire ainsi délimité est situé en zone urbaine. Il est étroitement imbriqué à l'aire marseillaise tout en constituant, dans le même temps, une entité ayant sa propre identité et ses propres dynamiques. Selon l'Insee<sup>6</sup>, on peut le considérer comme un « pôle économique et d'habitat intégré dans l'aire urbaine de Marseille – Aix-en-Provence ». Autant de caractéristiques qui justifient son choix dans notre enquête.

##### **1.1. CARACTÉRISTIQUES ET DYNAMIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES**

Ce territoire fait partie de la zone d'emploi de Marseille-Aubagne, en tant qu'espace défini par les déplacements domicile-travail, et ceci dans les deux sens. L'Insee note les fortes interdépendances qui existent entre ce territoire et la métropole voisine : ainsi, en 2004, 50 % des emplois offerts dans le territoire sont occupés par des personnes qui n'y résident pas (16 000 salariés sont concernés, dont 7 400 résident à Marseille) ; 61 % des salariés résidant sur le territoire (soit 22 000 personnes) en sortent pour travailler (ils n'étaient que 53 % en 1999)<sup>7</sup>.

Dans le même temps, Aubagne a ses propres dynamiques – démographiques et résidentielles, d'abord. L'habitat résidentiel y est en effet en pleine croissance, principalement dans les communes situées aux alentours de celle d'Aubagne (les communes d'Auriol, Belcodène, Cuges-les-Pins et Saint-Savournin ont un taux annuel de croissance allant de 2,2 % à 2,9 %). Bien qu'étant passé de + 3 % de progression annuelle entre 1975 et 1999 à + 1,2 % entre 1999 et 2006, le taux annuel de progression de la population est supérieur à celui de l'aire urbaine. Cet accroissement démographique est essentiellement dû à l'arrivée de nouveaux habitants : depuis 1999, la part de ces derniers dans la population du territoire (périmètre du SCOT) représente 29 %, pour 12 % dans l'ensemble de l'aire urbaine marseillaise. Il s'agit en majorité de nouveaux résidents qui ont quitté Marseille. Avec l'installation de jeunes couples avec enfants, ces nouveaux résidents contribuent au rajeunissement de la population locale, plus jeune que la moyenne régionale. Les revenus de la population y sont supérieurs à ceux de l'aire urbaine et les ménages plus souvent propriétaires (61 % le sont dans le périmètre du SCOT pour 51 % dans l'aire urbaine),

---

<sup>6</sup> Paillet, 2008.

<sup>7</sup> Données pour le territoire du schéma de cohérence territoriale (SCOT) qui intègre, en plus de la communauté d'agglomération du pays d'Aubagne et de l'Étoile, les communes de Gréasque et Cadolive ; salariés comptabilisés hors agriculture et intérim.

le taux de chômage y est aussi plus faible. Il faut cependant noter des différences entre communes dans la composition socioprofessionnelle de la population : Aubagne et La Penne sont des communes ouvrières, dans lesquelles se concentre l'activité ; les autres communes sont plus résidentielles et les catégories socioprofessionnelles (CSP) des ménages sont supérieures. L'installation de nouveaux résidents ayant conservé leur emploi à l'extérieur accroît l'intensité des déplacements quotidiens entre Marseille et le territoire.

Le territoire d'Aubagne conserve une identité bien marquée : identité géographique (Garlaban, Sainte-Baume) et économique (travail de l'argile, industries), culture ouvrière et politique (majorité des élus PC depuis plusieurs décennies). Elle se traduit notamment dans la volonté des élus locaux, avec la constitution d'une communauté d'agglomération spécifique, de maintenir une autonomie vis-à-vis de la ville de Marseille.

**Tableau 1 : Population du territoire CAPAE en 2006**

Communes	Effectif en 2006
Aubagne	44 682
Auriol	11 442
Belcodène	1 697
La Bouilladisse	5 561
Cuges-les-Pins	4 589
La Destrousse	2 705
La Penne-sur-Huveaune	6 153
Peypin	5 259
Roquevaire	8 319
Saint-Savournin	2 975
Saint-Zacharie	4 776
<b>Ensemble</b>	<b>98 158</b>

Source : Insee – Recensement de la population 2006, exploitations principales.

Le territoire d'Aubagne a, par ailleurs, ses propres dynamiques économiques. Pour l'Insee (Pailler, 2008), c'est un territoire attractif pour les entreprises et dans lequel l'emploi tertiaire se développe. Aubagne possède des atouts en termes de localisation géographique (proximité des axes autoroutiers conduisant aussi bien vers Toulon ou Aix que vers Marseille) et bénéficie de l'existence de plusieurs zones d'activités qui ont attiré des entreprises antérieurement implantées à Marseille, recherchant un accès facilité et plus d'espace.

## 1.2. CARACTÉRISTIQUES ET DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES

En 2006, les services concentrent le plus grand nombre d'établissements (1 302 établissements, soit 47 % du total), suivis du commerce (28 %) puis du bâtiment (14 %) et de



l'industrie (11 %)⁸. Que ce soit du point de vue du nombre de salariés ou de celui des établissements (tableau 2), les services ont un poids moindre qu'au niveau départemental (Bouches-du-Rhône) et qu'en région PACA (où leur part dans le total des établissements dépasse les 55 %). On retrouve la même structure et les mêmes caractéristiques pour les effectifs salariés : les services, bien qu'arrivant en tête, ne regroupent que 47 % de l'effectif total, contrairement aux deux autres niveaux (58 % dans le département et près de 57 % en région). On note aussi un poids plus élevé du commerce et de l'industrie. À l'inverse, le bâtiment se situe dans la moyenne départementale et en deçà de la moyenne régionale (tableau 3).

**Tableau 2 : Répartition des établissements par secteur en 2006**

Secteurs	Effectif CAPAE	CAPAE (%)	Bouches-du-Rhône (%)	PACA (%)
Indéterminé, agriculture	-	-	-	-
Industrie (hors BTP)	319	11	9	8
Bâtiment	387	14	11	13
Commerce	763	28	24	24
Services	1 302	47	56	55
<b>Total</b>	<b>2 771</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

**Tableau 3 : Répartition des effectifs par secteur en 2006**

Secteurs	Effectif CAPAE	CAPAE (%)	Bouches-du-Rhône (%)	PACA (%)
Indéterminé, agriculture	-	-	-	-
Industrie (hors BTP)	3 963	16	15	13
Bâtiment	2 099	8	8	9
Commerce	7 374	29	19	21
Services	11 900	47	58	57
<b>Total</b>	<b>25 336</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

En activité détaillée (nomenclature économique de synthèse – NES 36), nous observons que les effectifs employés se concentrent dans six secteurs : le commerce de détail arrive en tête avec 16 % du total, la santé et action sociale occupe la seconde position avec 13 %, puis les services opérationnels (10 %), le commerce de gros (9 %), la construction (8 %), conseils et assistance (7 %). Ces secteurs regroupent 63 % de l'effectif total du territoire. Cette structure concentre des activités à moyennes-basses qualifications (sauf pour partie la santé et action sociale ainsi que le secteur conseils et assistance) (tableau 4). Ce sont aussi des secteurs féminisés (et plus féminisés qu'ils ne le sont aux niveaux

⁸ Les données sont issues de la source Unedic, qui comptabilise l'emploi salarié de tous les établissements du secteur privé industriel et commercial employant au moins une personne sous contrat de travail. Sont exclus du champ : les salariés de l'État et des collectivités locales, des établissements à caractère administratif, des secteurs agricoles et para-agricoles, les employés de maison, le personnel des entreprises publiques à caractère industriel et commercial, des régies départementales ou communales, de certaines sociétés d'économie mixte et les intermittents du spectacle. Il s'agit des effectifs au 31 décembre de l'année. Pour les données de structure, il s'agit de l'année 2006, les dynamiques prennent en compte les évolutions 2000-2006.

départemental et régional). Les trois premiers secteurs concentrent l'emploi féminin (55 % de l'effectif féminin total) : 23 % de l'effectif féminin total de 2006 travaillent dans le secteur de la santé et action sociale, 21 % dans le commerce de détail et 11 % dans les services opérationnels (tableau 5).

**Tableau 4 : Répartition des effectifs dans les dix premiers secteurs en 2006**

Activités en NES 36	Effectif CAPAE	CAPAE (%)	Part des femmes (%)	Bouches-du-Rhône (%)	PACA (%)
Commerce de détail, réparations	4 174	16	55	10	12
Santé et action sociale	3 279	13	78	10	10
Services opérationnels	2 642	10	46	11	10
Commerce de gros, intermédiaires	2 212	9	30	6	6
Construction	2 099	8	11	8	9
Conseils et assistance	1 817	7	45	9	8
Industries des équipements mécaniques	1 036	4	11	2	1
Commerce et réparation automobile	988	4	18	3	3
Hôtels et restaurants	864	3	53	5	7
Activités financières	842	3	55	4	3
<b>Total</b>	<b>19 953</b>	<b>77</b>	<b>45</b>	<b>68</b>	<b>69</b>
<b>Tous secteurs</b>	<b>25 338</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

**Tableau 5 : Répartition des effectifs féminins dans les dix premiers secteurs employeurs de main-d'œuvre féminine en 2006**

Activités en NES 36	Effectif féminin CAPAE	En %
Santé et action sociale	2 552	23
Commerce de détail, réparations	2 304	21
Services opérationnels	1 220	11
Conseils et assistance	812	7
Commerce de gros, intermédiaires	655	6
Activités financières	467	4
Hôtels et restaurants	454	4
Industries agricoles et alimentaires	280	3
Services personnels et domestiques	246	2
Construction	241	2
<b>Total</b>	<b>9 231</b>	<b>83</b>
<b>Tous secteurs</b>	<b>11 171</b>	<b>100</b>

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

Entre les années 2000 et 2006, le territoire a fait preuve d'un plus grand dynamisme que l'ensemble de la région ou que le département en termes d'évolution des établissements : + 16 % au total contre 10 % dans les Bouches-du-Rhône et près de 10 % en PACA. Le nombre d'établissements a augmenté dans tous les secteurs. C'est dans le bâtiment que la progression a été la plus forte : + 29 % (légèrement plus forte que dans le département et la région). Elle a aussi été importante dans le secteur des services (+ 26 %) où elle a été nettement supérieure à celle du département et de la région. Les services représentent plus de 71 % de l'augmentation totale du nombre d'établissements tous secteurs confondus. Le nombre d'établissements progresse dans l'industrie (+ 4 %) alors qu'il diminue aux deux autres niveaux. Le commerce connaît une progression plus faible à Aubagne. En termes d'effectif, le territoire est aussi plus dynamique que le département et la région. On observe une progression très forte dans les services et le bâtiment comparée à celle des deux autres niveaux. L'industrie voit légèrement progresser son effectif, alors qu'il chute aux deux autres niveaux. Enfin, le commerce connaît une légère baisse, à l'inverse du département et de la région où les effectifs progressent. Précisons toutefois que le commerce est un secteur qui connaît d'importantes fluctuations, à la hausse où à la baisse, d'une année sur l'autre alors que les tendances d'évolution des autres secteurs sont plutôt constantes au cours de la période étudiée.

En activités détaillées concernant les dix premiers secteurs employeurs, les données Assedic font ressortir la forte progression des activités appartenant au secteur des services (santé et action sociale ; hôtels et restaurants ; activités financières ; conseils et assistance ; services opérationnels) et de la construction (tableau 6).

**Tableau 6 : Évolution des effectifs 2000-2006 de la CAPAE pour les dix premiers secteurs employeurs**

Activités en NES 36	Évolution des effectifs	Évolution en %
Commerce de détail, réparations	+ 147	+ 4
Santé et action sociale	+ 746	+ 29
Services opérationnels	+ 438	+ 20
Commerce de gros, intermédiaires	- 190	- 8
Construction	+ 552	+ 36
Conseils et assistance	+ 340	+ 23
Industries des équipements mécaniques	+ 136	+ 15
Commerce et réparation automobile	- 5	- 1
Hôtels et restaurants	+ 175	+ 25
Activités financières	+ 199	+ 31
<b>Tous secteurs</b>	<b>+ 3 074</b>	<b>+ 14</b>

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

D'autres activités ont vu leur effectif augmenter (seules sont prises en compte les activités dont l'effectif s'est accru de 100 unités au moins) : les transports (+ 206, soit 33 %), les industries agricoles et alimentaires (+ 147, soit 27 %), les industries des composants électriques et électroniques (+ 117, soit 180 %) ; les activités récréatives, culturelles et sportives (+ 170, soit 81 %). Une seule a perdu plus de 100 salariés : il s'agit des industries des équipements électriques et électroniques, qui perdent 335 personnes, soit près de 50 % de leur effectif de 2000.

Une large palette d'activités en mesure de réduire l'impact d'une crise qui toucherait un secteur en particulier.

Dans son étude sur les territoires face aux mutations économiques, l'Insee classe la zone de Marseille-Aubagne dans la catégorie des « zones diversifiées moins exposées » dans lesquelles la large palette des activités est en mesure de réduire l'impact d'une crise qui toucherait un secteur en particulier<sup>9</sup>. Les choix opérés au niveau local en matière de développement économique ont conforté cette caractéristique. En effet, le parti a été pris par la municipalité d'Aubagne puis, par la suite, par la communauté d'agglomération de favoriser l'implantation d'entreprises moyennes dans des secteurs diversifiés. Par là, il s'agissait d'éviter de refaire l'expérience d'une crise similaire à celle qui suivit la fermeture des chantiers navals de La Ciotat, dont les répercussions sur le territoire furent nombreuses, en évitant de rendre l'économie et l'emploi local par trop dépendants d'une ou de quelques grandes unités. À l'inverse, on peut dire que ce choix conforte la tendance à la PMSisation du tissu productif – sur laquelle nous reviendrons –, qui a aussi ses travers : les petites et moyennes entreprises sont souvent dépendantes de groupes extérieurs au territoire, et elles offrent des conditions de travail et d'emploi moins intéressantes que celles des grandes unités.

## 2. AVIGNON : UNE VILLE-CENTRE AU PÉRIMÈTRE D'INFLUENCE ÉTENDU

Le périmètre retenu pour le territoire d'Avignon est celui de la communauté d'agglomération du grand Avignon. Celui-ci regroupe douze communes au moment de l'enquête : Avignon, Caumont-sur-Durance, Jonquerettes, Morières-lès-Avignon, Le Pontet, Saint-Saturnin-lès-Avignon, Vedène, Velleron, Les Angles, Saze, Villeneuve-lès-Avignon, Rochefort-du-Gard. Avignon est, de loin, la plus peuplée et, avec la commune du Pontet, elle concentre les activités et services. Plus largement, Avignon est une grande ville située dans un environnement essentiellement composé de villages, villes petites et moyennes. Elle concentre des services et des activités, elle attire et son périmètre d'influence et d'attraction est particulièrement étendu. Ce sont ces caractéristiques qui ont été à l'origine du choix de ce territoire.

### 2.1. CARACTÉRISTIQUES ET DYNAMIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Le territoire de la COGA est composé d'une grande ville, Avignon, qui compte 94 787 habitants au 1<sup>er</sup> janvier 2006, soit 50 % de la population totale de l'agglomération. Seules trois

<sup>9</sup> Novella, 2009.

autres communes dépassent les 10 000 habitants : Le Pontet, Villeneuve-lès-Avignon et Vedène (tableau 7). Au sein de ce territoire, la ville d'Avignon peut être considérée comme un centre dont le périmètre d'influence et d'attraction dépasse bien largement celui de la communauté d'agglomération pour rayonner sur un département qui ne possède pas d'autres grandes villes et pour dépasser les limites départementales et régionales vers le Languedoc-Roussillon (département du Gard).

**Tableau 7 : Population du territoire COGA en 2006**

Communes	Effectif en 2006
Avignon	92 454
Caumont-sur-Durance	4 538
Jonquerettes	1 239
Morières-lès-Avignon	7 413
Le Pontet	17 365
Saint-Saturnin-lès-Avignon	4 550
Vedène	9 673
Velleron	3 017
Les Angles	8 115
Rochefort-du-Gard	6 667
Saze	1 713
Villeneuve-lès-Avignon	12 471
<b>Ensemble</b>	<b>169 215</b>

Source : Insee – Recensement de la population 2006, exploitations principales.

Cette position de ville-centre implique un certain nombre de caractéristiques. Avignon est la préfecture du département, dans laquelle se concentrent les administrations et services publics de l'État (administration judiciaire, université, hôpital...) et des collectivités locales (mairie d'Avignon, COGA, Conseil général de Vaucluse) et où la présence des grandes entreprises nationales est historiquement importante (dépôt SNCF, centre de tri postal, EDF...). Avignon concentre l'offre de formation et attire de nombreux élèves et étudiants de la périphérie large. De même, la zone de chalandise de ses commerces de grande distribution implantés aux différents points cardinaux du territoire est particulièrement étendue.

Avignon est devenue une ville de travail, de loisir et de consommation pour des populations qui n'y habitent pas, tandis qu'elle voyait ses résidents se paupériser.

D'un point de vue démographique, le territoire a connu une progression annuelle de + 1,2 % entre les deux derniers recensements. Ceci contraste avec la période antérieure, 1990-1999, au cours de laquelle le taux de croissance moyen annuel avait été de + 0,5 %.

Certaines communes ont connu une très forte progression, et notamment les villes de taille intermédiaire dans l'agglomération : près de 2,4 % par an pour Saint-Saturnin-lès-Avignon et Saze, 1,9 % et 1,8 % pour Rochefort-du-Gard et Morières-lès-Avignon. Il faut remarquer que, après avoir vu sa population baisser entre 1990 et 1999, la ville d'Avignon a renoué avec une démographie positive depuis 1999 (+ 1 % annuel), mais qui reste en deçà de la moyenne de l'agglomération. Le territoire se caractérise en effet par un double phénomène de déconcentration urbaine et d'étalement urbain. Les nouveaux résidents de la communauté d'agglomération s'installent dans les petites villes situées dans la proximité d'Avignon et de nombreux habitants de cette ville l'ont quittée pour s'installer en périphérie. Avignon est devenue pour certaines catégories de population une ville de travail, de loisir et de consommation, tandis qu'elle voyait ses résidents se paupériser. On observe ainsi que le revenu fiscal médian de 2005 de la commune d'Avignon est de 12 764 euros, contre 15 753 pour la commune d'Aubagne, 15 524 pour la zone d'emploi de Briançon et 16 023 en région.

Du point de vue des dynamiques économiques, le territoire d'Avignon possède de nombreux atouts et facteurs d'attractivité. Il se présente comme un carrefour entre les principaux axes de circulation nord-sud et est-ouest et cette localisation lui confère une forte attractivité économique. Le territoire compte de nombreuses zones d'activité. L'implantation de la gare TGV a renforcé ces atouts et a été l'occasion du développement d'une zone d'activité et résidentielle dans sa proximité. Autour des spécialisations déjà anciennes en matière de travail des fruits et légumes et de l'agroalimentaire, la présence de centres de recherche, d'une offre de formation supérieure, l'implantation d'un technopôle et la labellisation Pôle de compétitivité renforcent l'attractivité pour des activités de haut niveau. Le territoire d'Avignon se caractérise cependant par une certaine polarisation des populations résidentes. D'un côté, le cadre de vie environnant, le patrimoine culturel et historique et le développement d'activités de haut niveau attirent actifs et retraités aisés. De l'autre, la problématique de l'insertion professionnelle des jeunes, à travers notamment le travail réalisé par la mission locale, et celle de l'insertion par l'économique, avec la présence de nombreuses structures intervenant dans ce domaine, sont particulièrement prégnantes dans la ville d'Avignon et sont le reflet de la proportion importante de personnes en difficulté.

## **2.2. CARACTÉRISTIQUES ET DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES**

En ce qui concerne la répartition sectorielle des établissements en 2006, le grand Avignon (communes du Vaucluse uniquement) se caractérise par une représentation plus forte des services et du commerce que dans le département et dans la région. À l'inverse, le bâtiment et l'industrie y sont moins présents (tableau 8). Les effectifs reflètent la même structure : 57 % se concentrent dans les services et 24 % dans le commerce (tableau 9)<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Rappelons les limites de cette source, qui ne comptabilise pas ou mal les effectifs du secteur public.

**Tableau 8 : Répartition des établissements par secteur en 2006**

Secteurs	Effectif COGA*	COGA* (%)	Vaucluse (%)	PACA (%)
Indéterminé, agriculture	-	-	-	-
Industrie (hors BTP)	351	7	9	8
Bâtiment	519	10	14	13
Commerce	1 355	27	27	24
Services	2 796	56	50	55
<b>Total</b>	<b>5 021</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Communes du Vaucluse uniquement.

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

**Tableau 9 : Répartition des effectifs par secteur en 2006**

Secteurs	Effectif COGA*	COGA* (%)	Vaucluse (%)	PACA (%)
Indéterminé, agriculture	-	-	-	-
Industrie (hors BTP)	5 432	11	16	13
Bâtiment	3 300	7	10	9
Commerce	12 250	25	25	21
Services	28 511	58	49	57
<b>Total</b>	<b>49 493</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Communes du Vaucluse uniquement.

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

L'analyse en activité détaillée (NES 36) montre que les effectifs salariés (ensemble des communes) sont moins concentrés que dans le territoire d'Aubagne. Les dix premiers secteurs employeurs concentrent 76 % du total de l'effectif et un peu moins de 70 % de l'effectif féminin.

Les activités les plus fortement employeuses sont le commerce de détail avec 15 % du total, les services opérationnels (12 %), la santé et action sociale (9 %), la construction (7 %), les hôtels et restaurants (7 %), conseils et assistance (7 %), le commerce de gros et intermédiaires (7 %) et les transports (6 %). Le tissu économique d'Avignon possède un profil plus marqué commerce de détail et services opérationnels que les deux autres niveaux, département et région.

L'emploi féminin se concentre dans les trois principaux secteurs (47 %) : commerce de détail (20 % de l'effectif féminin total), santé et action sociale (15 %), services opérationnels (12 %). À noter la forte féminisation de l'emploi, les femmes représentant près de 48 % du total des effectifs salariés (tableaux 10 et 11).

**Tableau 10 : Répartition des effectifs dans les dix premiers secteurs en 2006**

Activités en NES 36	Effectif COGA	COGA (%)	Part des femmes (%)	Vaucluse (%)	PACA (%)
Commerce de détail, réparations	8 072	15	64	14	12
Services opérationnels	6 650	12	44	10	10
Santé et action sociale	4 609	9	86	9	10
Construction	3 720	7	11	10	9
Hôtels et restaurants	3 668	7	52	6	7
Conseils et assistance	3 600	7	52	5	8
Commerce de gros, intermédiaires	3 586	7	33	8	6
Transports	3 121	6	23	7	6
Commerce et réparation automobile	1 755	3	21	4	3
Industries agricoles et alimentaires	1 735	3	37	4	2
<b>Total</b>	<b>40 516</b>	<b>76</b>	<b>43</b>	<b>77</b>	<b>73</b>
<b>Tous secteurs</b>	<b>53 279</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

**Tableau 11 : Répartition des effectifs féminins dans les dix premiers secteurs employeurs de main-d'œuvre féminine en 2006**

Activités en NES 36	Effectif féminin COGA	En %
Commerce de détail, réparations	5 144	20
Santé et action sociale	3 945	15
Services opérationnels	2 923	12
Hôtels et restaurants	1 912	7
Conseils et assistance	1 888	7
Commerce de gros, intermédiaires	1 193	5
Activités financières	1 020	4
Éducation	965	4
Activités associatives et extraterritoriales	897	4
Administration publique*	845	3
<b>Total</b>	<b>20 732</b>	<b>81</b>
<b>Tous secteurs</b>	<b>25 498</b>	<b>100</b>

\*Attention : cette activité est mal couverte par la source.

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

En ce qui concerne l'évolution des établissements, la dynamique est proche des moyennes départementale et régionale. Le bâtiment connaît une progression plus forte,



avec près de 30 % d'établissements en plus en 2006 par rapport à 2000 (+ 20 % en moyenne départementale et + 26 % en moyenne régionale). En revanche, l'industrie y subit une baisse plus importante : - 8 % contre, respectivement dans le département et en région, - 3 % et - 5 %. Concernant les effectifs, le territoire connaît une progression plus importante que le département et proche de la moyenne régionale. Les services sont les premiers concernés et la hausse dépasse nettement celle des autres niveaux géographiques (+ 22 % pour + 18 % en moyenne départementale et + 19 % en moyenne régionale). À l'inverse, les effectifs du commerce et du bâtiment y connaissent une augmentation moins forte (respectivement + 3 %, + 8 % et + 6 % pour le commerce ; + 16 %, + 22 % et + 24 % pour le bâtiment). Les effectifs de l'industrie chutent plus fortement (- 4 %, - 4 % et - 1 %)<sup>11</sup>.

En activité détaillée, et concernant l'ensemble des communes de la COGA, nous observons une progression des effectifs salariés moindre qu'aux deux autres niveaux géographiques concernés (+ 12 %) - ce qui n'est pas le cas, nous venons de le voir, quand on ne prend en compte que les communes du Vaucluse (tableau 12). Leur progression est aussi nettement inférieure à celle observée sur le territoire d'Aubagne. Les secteurs les plus représentés connaissent cependant de fortes hausses (45 % pour la santé et action sociale ; 30 % pour les services opérationnels ; plus de 23 % pour les hôtels et restaurants et près de 12 % pour le commerce de détail), plus fortes qu'au niveau départemental et qu'en région. Le secteur conseils et assistance, avec + 19 %, reste dans les moyennes régionale et départementale. Certains secteurs comme l'éducation (+ 82 %), l'eau, gaz et électricité (+ 124 %) ou les postes et télécommunications (+ 577 %) connaissent de très fortes progressions : faut-il y voir les effets des politiques de filialisation dans ces secteurs (à tout le moins pour les deux derniers, voir partie II, dynamique 1) ? Dans l'industrie, seules les industries agroalimentaires voient leur effectif augmenter de façon conséquente en nombre de personnes et en taux (+ 16 %). Notons la forte chute des effectifs dans les industries des produits minéraux (- 17 %, avec 307 personnes en moins), un secteur bien représenté sur le territoire (avec près de 3 % des effectifs totaux en 2006). Près de la moitié des activités (NES 36) voient leur effectif chuter entre 2000 et 2006. Au cours de cette période, le profil industriel du territoire se rétracte au profit d'activités de services : services peu ou moyennement qualifiés (services opérationnels, hôtels et restaurants...) et services plus qualifiés (conseils et assistance ; santé et action sociale). Dans certaines activités occupant encore peu de personnes, comme la recherche et développement, les effectifs se sont considérablement accrus, marquant les signes d'une réorientation économique du territoire. Le secteur du commerce de détail, réparations, le premier employeur du territoire, voit son effectif s'accroître plus fortement qu'aux deux autres niveaux géographiques (+ 12 %, contre + 11 % en moyenne départementale et + 10 % en moyenne régionale). Cette évolution contraste avec le territoire d'Aubagne où les effectifs de cette activité n'ont progressé que de + 4 %.

---

<sup>11</sup> Ces données ne concernent que les communes de la COGA situées dans le Vaucluse.

**Tableau 12 : Évolution des effectifs 2000-2006 de la COGA pour les dix premiers secteurs employeurs**

Activités en NES 36	Évolution des effectifs	Évolution en %
Commerce de détail, réparations	+ 923	+ 12
Services opérationnels	+ 1 536	+ 30
Santé et action sociale	+ 1 426	+ 45
Construction	+ 522	+ 16
Hôtels et restaurants	+ 696	+ 23
Conseils et assistance	+ 585	+ 19
Commerce de gros, intermédiaires	- 165	- 4
Transports	+ 180	+ 6
Commerce et réparation automobile	- 44	- 2
Industries agricoles et alimentaires	+ 235	+ 16
<b>Tous secteurs</b>	<b>+ 6 363</b>	<b>+ 12</b>

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

De la même façon qu’Aubagne, la zone d’emploi d’Avignon (qui, en plus des communes vauclusiennes de la COGA, inclut le territoire de Cavailon) est classée par l’Insee dans la catégorie des « zones diversifiées moins exposées ».

### 3. BRIANÇON : UN TERRITOIRE HOMOGÈNE DE HAUTE MONTAGNE

Le périmètre retenu ici reprend celui de la zone d’emploi de Briançon, qui regroupe trois communautés de communes, et qui correspond au pays du grand Briançonnais. Ce territoire a été choisi pour sa relative homogénéité en termes de populations et secteurs économiques présents (comparativement aux deux autres), dont les caractéristiques sont orientées par les activités touristiques de montagne<sup>12</sup>.

#### 3.1. CARACTÉRISTIQUES ET DYNAMIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Le Briançonnais regroupe 34 016 habitants en 2006. L’hypothèse qui a conduit à retenir ce territoire dans la présente recherche portait sur deux de ses caractéristiques pressenties : sa relative fermeture sur lui-même et sa relative homogénéité en termes de populations et d’activités économiques, du fait de ses caractéristiques de territoire de haute montagne. Le premier point a dû être révisé car l’enquête de terrain a fait ressortir l’importance des mouvements migratoires. Les sorties du territoire concernent notamment les jeunes qui quittent Briançon pour faire des études supérieures et dont un certain nombre ne revient pas. Les entrées sur le territoire ont toujours été importantes (historiquement : relations avec l’Italie, terre de refuge pour les vaudois et les protestants, immigrés dans l’industrie...). Dans la période plus récente, elle concerne des personnes venues s’installer dans le Briançonnais pour des raisons de santé, par désir de vivre en haute montagne, les jeunes diplômés du supérieur qui reviennent après leurs études... Dans les années post-1968, le territoire a été la

<sup>12</sup> Voir Maïten Bel et al., *Le Rôle des compétences dans les dynamiques territoriales*, op. cit.

destination de toute une vague de retour à la campagne. Il faut aussi signaler l'importance de vagues migratoires saisonnières, qu'il s'agisse des touristes ou des travailleurs saisonniers. On s'aperçoit que, tout au long de l'histoire de ce territoire, les populations migrantes ont joué un rôle important au plan économique.

Ces remarques ne conduisent pas cependant à remettre en cause la seconde raison du choix de ce territoire, car ces populations viennent s'intégrer dans des activités qui sont caractéristiques d'une économie de montagne et, de ce fait, relativement homogènes. De ce point de vue, la zone d'emploi de Briançon se caractérise par un taux particulièrement élevé d'emplois dans les activités relevant de l'économie résidentielle (par exemple l'éducation, la santé, les hôtels et restaurants...). Selon l'Insee, celles-ci représenteraient plus de 90 % de l'ensemble, contre un taux compris entre 60 et 80 % pour les deux autres zones étudiées (l'économie résidentielle étant représentée par les flux de revenus captés à l'extérieur du territoire, apportés par les retraités, les touristes, les résidents secondaires et les actifs résidant dans le territoire sans y travailler)<sup>13</sup>. Par ailleurs, selon la même source, 88 % des flux de la zone d'emploi de résidence se font dans la zone d'emploi de travail (84 % pour Marseille-Aubagne et 77 % pour Avignon, indiquant de plus fortes porosités pour ces territoires).

Historiquement, les migrations ont toujours été nombreuses : terre de refuge pour les vaudois et les protestants, relations avec l'Italie, travailleurs immigrés dans l'industrie, néo-ruraux...

Le Briançonnais se distingue par certains traits spécifiques par rapport aux grandes caractéristiques régionales concernant la structure de l'activité, la structure des emplois et la structure de la population active. Ces traits traduisent la combinaison des caractéristiques économiques de ce territoire (généralement qualifiée d'économie de montagne artisanale et tertiaire à rythme saisonnier), les modes de gestion des secteurs d'activité présents, d'une part, les caractéristiques sociodémographiques et les comportements d'emploi de la population, de l'autre. On observe ainsi, en 2006, que la part des salariés y est plus faible qu'au niveau régional : 74 % des hommes et 86 % des femmes, pour respectivement 82 % et 90 % en région. À l'inverse, les artisans, commerçants et chefs d'entreprise sont plus représentés : 11 % pour 8 % en région. La part des emplois en CDD est elle-même nettement plus élevée qu'en région et que dans les deux autres territoires étudiés : 19 % des hommes et 25 % des femmes sont concernés ; 7 % et 10 % le sont en région. De même, l'emploi à temps partiel y est plus développé : il touche 10 % des hommes et 34 % des femmes (respectivement 7 % et 30 % en région, ces taux dépassent aussi ceux des territoires d'Aubagne et d'Avignon)<sup>14</sup>. Plus largement, le territoire du Briançonnais se caractérise par une grande diversité des contrats de travail et des statuts d'emploi, les formes de pluri-activité et l'activité sous différents statuts (indépendant / salarié) sont répandues. La structure du chômage révèle aussi les spécificités socio-économiques et sociodémographiques de la zone de Briançon : le taux de chômage est inférieur à celui de la région (8 % pour 12 %, en moyenne annuelle au sens du Bureau

<sup>13</sup> Harrous, 2008.

<sup>14</sup> Source : recensement de la population 2006 (Insee, [www.insee.fr](http://www.insee.fr), consulté le 23.07.09).

international du travail, en 2003) avec cependant une demande d'emploi plus forte en catégorie 3 (demande d'emploi temporaire). La durée moyenne d'inscription au chômage est la plus faible de la région (148 jours à la fin 2004), le nombre de chômeurs de longue durée est faible. Les personnes de niveaux IV et supérieurs sont proportionnellement plus représentées dans la demande d'emploi à Briançon qu'en moyenne régionale et qu'au niveau départemental (en 2003)<sup>15</sup>. Ceci révèle une structure des activités appelant des qualifications basses et moyennes et offrant peu de possibilités à des jeunes de niveau supérieur d'éducation.

### 3.2. CARACTÉRISTIQUES ET DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES

Sur ce territoire, les services arrivent très largement en tête aussi bien en nombre d'établissements que d'effectifs employés, et ceci de façon bien supérieure aux niveaux départemental et régional. Les services regroupent en effet près de 61 % des établissements et plus de 65 % des effectifs. Le Briançonnais a ainsi un profil services nettement plus marqué que les deux autres territoires étudiés. Le commerce arrive en seconde position, mais ici il est moins représenté qu'en région et qu'au niveau départemental. Le profil est aussi moins marqué commerce qu'en Avignon et Aubagne. En revanche, le bâtiment est plus fortement employeur qu'aux autres niveaux, avec 13 % des effectifs alors que les établissements y sont moins représentés (on peut en déduire que la taille des entreprises y est plus grande qu'ailleurs). À l'inverse, l'industrie est nettement moins employeuse qu'en région et qu'au niveau départemental pour une représentation des établissements voisine (tableaux 13 et 14).

**Tableau 13 : Répartition des établissements par secteur en 2006**

Secteurs	Effectif			
	Briançonnais	Briançonnais (%)	Hautes-Alpes (%)	PACA (%)
Indéterminé, agriculture	-	-	-	-
Industrie (hors BTP)	113	7	7	8
Bâtiment	165	10	12	13
Commerce	351	22	23	24
Services	973	61	58	55
<b>Total</b>	<b>1 602</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

**Tableau 14 : Répartition des effectifs par secteur en 2006**

Secteurs	Effectif			
	Briançonnais	Briançonnais (%)	Hautes-Alpes (%)	PACA (%)
Indéterminé, agriculture	-	-	-	-
Industrie (hors BTP)	519	5	6	13
Bâtiment	1 414	13	13	9
Commerce	1 771	17	21	21
Services	6 964	65	60	57
<b>Total</b>	<b>10 668</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

<sup>15</sup> Source : ORM, 2004.

En activité détaillée, ce portrait se précise. 50 % des effectifs sont employés dans trois secteurs : les hôtels et restaurants (25 % du total), le commerce de détail réparations et la construction avec chacun 13 %. La santé et action sociale et les transports sont les seuls autres secteurs regroupant plus de 10 % des effectifs totaux (12 % chacun). Ils reflètent la présence traditionnelle du secteur sanitaire dans le Briançonnais (établissements de traitement de la tuberculose) et le poids des remontées mécaniques dans l'emploi (intégrées au secteur du transport). Signalons cependant que la source de données Assedic, qui comptabilise des effectifs au 31 décembre de l'année, peut donner une image déformée de la structure de l'emploi dans le cas d'activités fortement saisonnières (ce qui peut expliquer les différentiels de la répartition de l'emploi dans certains secteurs par rapport aux autres niveaux géographiques, dans l'hôtellerie-restauration et les transports notamment).

Certains secteurs sont très féminisés – les femmes y occupent la majorité des emplois –, comme le commerce réparations, la santé et action sociale, les activités immobilières, les activités associatives et extraterritoriales... (tableau 15). L'emploi féminin est très concentré, les deux activités les plus employeuses de main-d'œuvre féminine concentrent près de la moitié de celle-ci (hôtels et restaurants, santé et action sociale représentent 48 % de l'emploi féminin, tableau 16).

**Tableau 15 : Répartition des effectifs dans les dix premiers secteurs en 2006**

Activités en NES 36	Effectif Briançonnais	Briançonnais (%)	Part des femmes (%)	Hautes-Alpes (%)	PACA (%)
Hôtels et restaurants	2 700	25	50	15	7
Commerce de détail, réparations	1 422	13	56	13	12
Construction	1 414	13	11	13	9
Santé et action sociale	1 324	12	72	13	10
Transports	1 315	12	27	9	6
Activités immobilières	335	3	60	3	3
Activités récréatives, culturelles et sportives	305	3	30	2	2
Activités associatives et extraterritoriales	279	3	65	3	2
Conseils et assistance	239	2	58	4	8
Industries agricoles et alimentaires	216	2	56	2	2
<b>Total</b>	<b>9 549</b>	<b>88</b>	<b>46</b>	<b>77</b>	<b>61</b>
<b>Tous secteurs</b>	<b>10 669</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

**Tableau 16 : Répartition des effectifs féminins dans les dix premiers secteurs employeurs de main-d'œuvre féminine en 2006**

Activités en NES 36	Effectif féminin Briançonnais	En %
Hôtels et restaurants	1 342	28
Santé et action sociale	955	20
Commerce de détail, réparations	793	17
Transports	355	7
Activités immobilières	201	4
Activités associatives et extraterritoriales	182	4
Construction	156	3
Conseils et assistance	138	3
Industries agricoles et alimentaires	120	3
Activités récréatives, culturelles et sportives	93	2
<b>Total</b>	<b>4 335</b>	<b>91</b>
<b>Tous secteurs</b>	<b>4 739</b>	<b>100</b>

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

Entre 2000 et 2006, les principales activités du tissu économique ont fait preuve d'un moindre dynamisme que dans les deux autres territoires étudiés et qu'au niveau régional. En effet, les effectifs ont crû de 7 % dans le Briançonnais pour 14 % à Aubagne, 12 % à Avignon et 13 % en région. Quatre activités sur les dix plus importantes ont perdu des effectifs au cours de la période : la santé et action sociale, les transports, les activités immobilières, ainsi que les activités associatives et extraterritoriales. Dans d'autres comme les hôtels et restaurants, les conseils et assistance, les effectifs ont connu des taux de croissance très élevés et, de façon plus modérée, les effectifs ont crû dans le commerce de détail réparations, la construction et les activités récréatives, culturelles et sportives. Les effectifs de l'industrie, et notamment les industries des équipements mécaniques et la métallurgie et transformation des métaux, ont poursuivi la baisse entamée depuis les années 1980, ces deux activités perdant respectivement 62 % et 52 % de leurs effectifs par rapport à 2000 (tableau 17).

Pour l'Insee, la zone d'emploi de Briançon entre dans la catégorie des « zones à fragilité intermédiaire » du fait notamment du poids qu'y représentent certains grands établissements. À Briançon, il s'agit de quelques grands établissements dans les secteurs du tourisme, de la santé et de la construction. Par ailleurs, la forte dépendance du niveau de l'activité par rapport aux conditions climatiques et météorologiques accroît sa fragilité.

**Tableau 17 : Évolution des effectifs 2000-2006 du Briançonnais pour les dix premiers secteurs employeurs**

Activités en NES 36	Évolution des effectifs	Évolution en %
Hôtels et restaurants	+ 597	+ 28
Santé et action sociale	- 34	- 3
Commerce de détail, réparations	+ 145	+ 11
Transports	- 147	- 10
Activités immobilières	- 10	- 3
Activités associatives et extraterritoriales	- 3	- 1
Construction	+ 159	+ 13
Conseils et assistance	+ 59	+ 33
Industries agricoles et alimentaires	- 1	0
Activités récréatives, culturelles et sportives	+ 17	+ 6
<b>Tous secteurs</b>	<b>+ 729</b>	<b>+ 7</b>

Source : Unedic – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

Cet aperçu des trois territoires étudiés et des caractéristiques qui ont motivé leur choix dans la recherche confirme la diversité des profils socio-économiques de chacun d’eux (composition des activités et de la population). Les dynamiques économiques, telles que le laissent pressentir la mobilisation de ces quelques données statistiques, nous apparaissent elles-mêmes différenciées, tant dans leur nature que dans leur degré. Elles nous donnent ainsi l’opportunité, à travers des observations qualitatives, de balayer une gamme assez large des processus qui peuvent être rencontrés dans notre région. Quelles sont alors les implications des populations, de leurs qualifications et de leurs compétences dans ces processus ?





## **PARTIE II**

### **LES DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES TERRITORIALES**

Les dynamiques économiques territoriales sont diversifiées, dans leur ensemble et sur un même territoire. C'est ce que montrent les observations réalisées au cours de cette recherche. Les dynamiques identifiées de façon transversale aux trois territoires étudiés peuvent être regroupées en cinq principaux types :

- la restructuration des activités à emploi stable et marché interne ;
- le développement des activités proposant des emplois peu qualifiés ou à qualifications peu reconnues ;
- le développement des activités de haute technologie et à emplois de niveau supérieur ;
- le renouvellement des activités traditionnelles ;
- l'émergence de nouvelles activités.

Chacun de ces types renvoie à des processus de mobilisation des acteurs, de construction, de mobilisation et de renouvellement des qualifications et compétences, d'ancrage territorial, à des trajectoires. Le premier est caractéristique de formes classiques du salariat (emploi stable) dans des secteurs en pleine transformation et où se développent de nouveaux modes de mobilisation et d'acquisition des qualifications et des compétences. Le second et le troisième renvoient à des formes plus récentes du salariat, situées dans deux pôles opposés : le salariat « dégradé », occupant des emplois peu qualifiés ou aux qualifications peu reconnues ; le salariat « de haut niveau » dans les domaines de la haute technologie... Le quatrième et le cinquième renvoient plus à la figure du travail indépendant et à des trajectoires individuelles de mobilité. Ces différents types peuvent se retrouver concomitamment dans chaque territoire.

Ces cinq types sont présentés ci-dessous. Il ne s'agit pas ici de caractériser de façon exhaustive chaque territoire étudié au regard des dynamiques qui y ont été observées, mais plutôt d'illustrer chaque type de dynamique à partir de cas observés dans les différents territoires et pouvant être rapportés à un même ensemble.

#### **1. DYNAMIQUE 1 : LA RESTRUCTURATION DES ACTIVITÉS À EMPLOI STABLE ET MARCHÉ INTERNE**

De la même façon qu'au niveau national, le poids des activités à emploi stable et à marché interne (grands établissements, fonction publique...) se réduit sur les trois territoires étudiés. Des facteurs pour la plupart du temps exogènes au territoire (politiques publiques, régulations nationales, stratégies de groupes...) ont conduit à un double mouvement dans ces activités : des restructurations internes dans les établissements qui

sont maintenus sur le territoire, d'une part – ces restructurations ont des implications directes sur l'organisation du travail et conduisent à une formalisation des qualifications et compétences mobilisées ; une PMIsation de l'emploi qui accompagne les stratégies de sous-traitance et de filialisation, de l'autre, avec des effets directs sur les conditions d'emploi et de travail.

Quatre illustrations de ce type de dynamique :

- le secteur sanitaire : reconversion des activités et régulations exogènes (Briançonnais) ;
- l'emploi industriel dans les trois territoires : rationalisation et PMIsation ;
- l'emploi public : la filialisation des activités (territoire d'Avignon) ;
- les remontées mécaniques : intervention d'opérateurs extérieurs, formalisation des relations et des qualifications (Briançonnais). Ce dernier cas ne peut pas à proprement parler être assimilé aux activités à statut et à marché interne. Cependant, le fait que les emplois offerts dans ces activités s'inscrivent dans des systèmes de proximité et de pluri-activité qui en assurent une certaine stabilité, et le fait que les évolutions qu'elles connaissent se rapprochent de celles observées dans les autres cas se rapportant à ce type de dynamique, nous conduisent à les y insérer.

### **1.1. LE SECTEUR SANITAIRE DU BRIANÇONNAIS : RECONVERSION DES ACTIVITÉS, MOINDRE STABILITÉ DES EMPLOIS**

Le secteur sanitaire est une activité traditionnelle du Briançonnais. L'environnement et les conditions climatiques ont favorisé, entre les deux guerres mondiales, l'implantation de plusieurs établissements de soins de long séjour à l'origine spécialisés dans le traitement de la tuberculose.

Issus de politiques sociales d'entreprises visant à lutter contre la tuberculose, les établissements adoptent de nouvelles orientations médico-sociales.

Pour partie, ces établissements sont issus de politiques sociales d'entreprises. Leurs structures et modes de gestion actuels en conservent les traces. Plusieurs d'entre d'eux appartiennent au secteur privé non marchand. Par exemple, l'établissement Bois de l'Ours a été créé en 1928 par une souscription des compagnies et régies électriques régionales, qui décident de fonder en commun un établissement afin de soigner leurs personnels atteints de tuberculose. Cet établissement est toujours géré par la même association

(Association des industries électriques contre la tuberculose), reconnue d'utilité publique et dont le conseil d'administration est composé à 50 % de cadres d'EDF. L'établissement Chantoiseau a été créé en 1933 par une fondation dont la vocation est le traitement et la reconversion du personnel médical atteint de tuberculose. Il est toujours placé sous la tutelle de cette fondation. Du fait de leur origine, ces structures se caractérisent par une orientation médico-sociale marquée, combinant santé et formation : école d'infirmière, formations à destination des personnes handicapées, reclassement et préformation...

Ces structures 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 la courant des décennies 1970 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 la mise au point de traitements permettant le maintien à domicile des malades atteints de cette affection sont venus remettre en cause leur propre raison d'être. Cette crise a pu être dépassée pour certains d'entre eux par 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, pneumo-allergologie...

Ces établissements ont aussi été affectés de façon importante par la transformation des modes de régulation de la santé. Dans la seconde moitié des années 1990, 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'opère désormais au niveau régional, dans un contexte de réduction générale de la durée des séjours. La logique de cette nouvelle régulation est perçue comme un facteur de tensions avec les logiques et modes d'organisation qui prévalaient au plan territorial (passage d'un recrutement des malades du niveau national au niveau régional ; alors qu'ils étaient plutôt tournés vers la région Rhône-Alpes, les établissements sont inclus dans une gestion dont la cohérence s'établit en Provence – Alpes – Côte d'Azur). Enfin, l'activité est liée à la spécificité saisonnière et touristique du Briançonnais, qui accroît de façon considérable la population susceptible d'avoir besoin de soins médicaux en haute saison. C'est cette dernière caractéristique qui justifie le maintien, à Briançon, d'un hôpital aux capacités supérieures aux besoins de la population résidente, entraînant la présence complémentaire d'établissements spécialisés dans les « soins de suite ».

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. Ils ont entraîné la fermeture de certains établissements et des pertes d'effectifs dans un premier temps (un directeur évoque les « purges des années quatre-vingt » : départs anticipés, écrêtement de la pyramide des âges), puis une stagnation par la suite. Le développement de nouvelles offres de soin s'est opéré sur la base de reconversions en interne fondées sur des politiques de formation du personnel. Ce processus a contribué à figer les effectifs, qui ont stagné jusqu'aux années très récentes. Le personnel connaît une très grande stabilité. Les recrutements s'ouvrent aujourd'hui principalement dans l'optique du remplacement des salariés qui partent à la retraite. Des aides-soignantes ont été embauchées à l'occasion du passage aux 35 heures. Par ailleurs, des établissements ont fait le

choix d'externaliser certaines fonctions (cuisine, buanderie...) et accroissent leur recours aux CDD, notamment pour le remplacement du personnel soignant (absentéisme, « usure professionnelle », aménagements du temps de travail, congés...). Le remplacement du personnel infirmier tendrait à se développer. Selon certains de nos interlocuteurs, il correspondrait au choix de vie de certaines infirmières préférant des emplois à durée déterminée et ayant noué, dans ce cadre, des relations stables avec certains établissements (« cela convient à certaines personnes », selon un directeur d'établissement). À l'inverse, on retrouve ici la pratique des CDD récurrents qui est fréquente dans les établissements du secteur sanitaire<sup>16</sup> et qui, pour d'autres catégories de personnel, 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).

C'est un secteur attractif mais certains établissements situés dans de petites communes rencontrent des difficultés de recrutement (absence de services, difficultés de logement, isolement). Les écoles locales d'aides-soignantes et d'infirmières 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. 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, qui jouent un rôle important dans les relations entre offre et demande de travail.

Actuellement, Briçon 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), six maisons sanitaires spécialisées pour enfants et un hôpital public.

Le secteur sanitaire 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 conjoints, ils permettent la fixation sur place de couples dont un membre est saisonnier (salarié ou indépendant). Leur réduction a donc un effet général sur tous ces plans.

## **1.2. L'EMPLOI INDUSTRIEL DANS LES TROIS TERRITOIRES : RATIONALISATION ET PMISATION**

Les mouvements qui traversent l'industrie, et notamment les grands établissements industriels, depuis le début des années 1980 ont des incidences fortes dans les trois territoires étudiés.

---

<sup>16</sup> Arborio, Méhaut, Bouteiller, 2007.

### 1.2.1. LA DIFFICILE RECONVERSION INDUSTRIELLE DU BRIANÇONNAIS

L'industrie est présente de longue date dans le Briançonnais, et plus particulièrement dans le canton de L'Argentière, à travers l'implantation d'établissements de groupes industriels caractérisés par l'emploi stable et des marchés internes du travail.

L'exploitation des ressources naturelles est à l'origine du développement de sites de production sur le territoire dès le début du xx<sup>e</sup> siècle. Le groupe Pechiney s'installe en 1950 à L'Argentière suite au rachat d'une usine de production d'aluminium datant de 1910. Avec Pechiney, s'installe un paternalisme industriel en milieu rural, qui va durer près de trente-cinq ans. En 1982, l'usine emploie 400 salariés, soit 40 % de la population de L'Argentière. Le groupe décide de fermer l'usine en 1985 pour des raisons de rentabilité, dans le cadre d'un plan national de restructuration. La fermeture représente un véritable « traumatisme » pour la cité, « un choc tout à la fois économique et psychologique » vu le poids social et économique qu'occupe cette activité dans la cité<sup>17</sup>. Perte nette de 376 emplois, effets sur la sous-traitance, affaiblissement de toute l'économie locale. À la fermeture, une double procédure est mise en place : reclassement de 300 salariés licenciés, départ de 246 étrangers ; réindustrialisation, dans laquelle Pechiney investit 70 millions de francs (10,7 millions d'euros). En 1989, une nouvelle équipe municipale engage un projet de reconversion et de réindustrialisation du site : achat des actifs fonciers de Pechiney, plan puri-annuel de développement touristique qui tente d'opérer le passage de la mono-industrie vers une pluri-activité industrie/tourisme, incitation à l'installation de nouvelles entreprises industrielles.

La fermeture de Pechiney a été la fin de cette gestion paternaliste d'un grand groupe national, au profit d'une industrie de PME connaissant par ailleurs vicissitudes et incertitudes. Le cas des Aciéries et Fonderies de Provence, installées sur le site à la fin des années 1980 dans le cadre de la reconversion, en est une illustration. Il s'agit d'une délocalisation de Marseille, 48 familles viennent s'installer à L'Argentière avec l'entreprise. Son activité est la fonderie sur mesure, à la pièce, pour le secteur pétrolier et EDF. Elle bénéficie d'aides pour son implantation (reconstruction de bâtiments sur le site de Pechiney, aide pour le logement des salariés et leurs familles...). Suite à des problèmes de gestion, elle fait l'objet d'une première liquidation judiciaire dans les années 1990 et est reprise par un groupe italien. Elle emploie près de 90 salariés en 1999. Elle achève alors un programme de modernisation de ses moyens de production. En 2003, suite à des résultats déficitaires depuis deux à trois ans et à des problèmes de trésorerie, elle est placée en redressement judiciaire. Il n'y a aucun repreneur. Cette situation (qui rappelle la fermeture de Pechiney et souligne la difficulté du maintien d'une industrie sur le territoire) provoque un choc et une forte mobilisation des élus et des collectivités locales pour que cette entreprise maintienne son activité. En 2003-2004, 46 salariés sur le total des

---

<sup>17</sup> Cabinet Renaissance, 2004.

79 qu'elle emploie alors décident de reprendre l'entreprise, sous forme de société coopérative ouvrière de production (SCOP), avec l'appui des pouvoirs publics. 30 personnes sont licenciées. En 2006, la SCOP emploie 56 salariés.

Sur la zone voisine de La Roche-de-Rame, le secteur industriel connaît aussi certaines vicissitudes. L'implantation d'une production industrielle y date du début du xx<sup>e</sup> siècle et

En 2004, l'établissement de SKW emploie 54 salariés et induit 150 emplois locaux. Revendu à un groupe financier puis cédé en 2005 à un groupe anglais, il est fermé en 2006.

y est, de même, liée à la présence d'une centrale hydro-électrique qui fournit de l'énergie. Ce site est aussi lié au groupe Pechiney, à travers une usine de sa branche électro-métallurgie. Dans les années récentes, cette usine a connu trois actionnaires successifs : Pechiney créée, en 2001, une joint-venture avec SKW Métallurgie AG, basée à Trosberg, en Allemagne, filiale à 100 % de Degussa AG. Elle produit du calcium métal et couvre 18 % de la production mondiale. En 2004, elle emploie 54 salariés et induit 150 emplois locaux. En juin 2004, le groupe allemand revend l'usine à un groupe financier, Arques, qui, dans le cadre d'un redressement judiciaire au début de l'année 2005, la cède au groupe anglais Injection Alloys. Celui-ci maintient 43 emplois, avec l'aide de l'État ; 13 personnes sont licenciées pour raisons économiques (tous sont des

départs volontaires). 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. En fait, il semblerait qu'il y ait eu un chantage aux subventions (demande aux collectivités locales de s'aligner sur les subventions équivalentes proposées par les Länder de l'Allemagne de l'Est qui financent une nouvelle ligne de production à hauteur de 50 %). Les ouvriers occupent l'usine pendant plus d'un mois. Il y a alors 37 salariés. 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'État. 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 le site est définitivement fermé.

Un autre exemple est celui de 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. Elle employait sur place 80 salariés dans les années 1980 pour 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 maintenant 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).

L'industrie 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 ici de structures intégrées à de grands groupes nationaux offrant des emplois dans le cadre d'une gestion de type marché interne (stabilité de l'emploi, promotion et formation internes, 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 qui ont aujourd'hui à se reconverter. Quels débouchés y a-t-il localement pour les salariés de cette industrie ? Les salariés du site de La Roche-de-Rame qui a fermé 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 pour la plupart une baisse de leur niveau de salaire ; d'autres sont en congés de conversion et s'orientent vers des formations dans le transport (permis poids-lourds, taxi, ambulance) ; d'autres encore sont en recherche d'emploi. Selon un de ces 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 localement, ce sont des mondes différents. Un modèle de l'emploi stable est valorisé en opposition aux secteurs qui se caractérisent par des emplois saisonniers, à bas salaire et sans avantages.

Il ne semble pas y avoir de place pour d'anciens ouvriers dans les nouvelles activités qui se développent localement, ce sont des mondes différents. Ils valorisent un modèle de l'emploi stable en opposition aux secteurs qui se caractérisent par des emplois saisonniers, à bas salaire et sans avantages.

L'industrie offrait des emplois et des perspectives aux jeunes sans formation, qui pouvaient espérer avoir un assez bon salaire, bénéficier d'avantages concrets, ce qui leur permettait de rester sur place. Du fait de la reconversion, l'industrie de grande entreprise n'est plus comme par le passé, dans le canton de L'Argentière, une voie privilégiée de l'insertion professionnelle qui faisait que beaucoup de jeunes ne se posaient pas la question de leur devenir. Par ailleurs, il existe désormais une certaine désaffection et un certain désintérêt de la population locale pour les emplois industriels (salaires, conditions

de travail, image, concurrence avec le secteur du tourisme...), notamment de la part des jeunes (« les jeunes fuient les métiers de leurs parents »<sup>18</sup>). Les entreprises industrielles rencontrent des difficultés de recrutement. La responsable du personnel de la SCOP FAP les évoque en ces termes : annonces à l'ANPE qui 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, mais il n'y en a pas beaucoup malgré le chômage, ceux qui se présentent sont des jeunes en échec ou des personnes de 55 ans ; l'entreprise travaille maintenant avec une association pour l'insertion des demandeurs d'emploi de longue durée qui fait un premier tri et une première formation avec la perspective de recruter à terme ces personnes en CDI. Elle souligne aussi l'évolution des comportements, notamment des jeunes : « Les jeunes sont de plus en plus difficiles. Ils 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, le jeune 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 certificat de qualification professionnelle (CQP) pour des postes d'ouvriers, il a fallu deux ans pour recruter neuf personnes, qui ont été formées, il y a eu beaucoup d'absentéisme, c'est un échec. Vingt personnes au départ, neuf ont suivi la formation, trois ont eu l'examen, une seule est encore dans l'entreprise. »

Enfin, la disparition du modèle paternaliste en milieu rural semble avoir laissé de côté toute une population étrangère (turque notamment) employée par Pechiney et aujourd'hui pour partie en voie de « ghettoïsation » (chômage, handicap linguistique des femmes recherchant un emploi, problèmes de scolarité des enfants, repli communautaire, économie informelle...) mais aussi à l'origine de créations d'entreprises du bâtiment. Les compétences acquises sont parfois difficiles à mobiliser dans d'autres activités.

### **1.2.2. MUTATIONS DES GRANDES ENTREPRISES INDUSTRIELLES SUR LES TERRITOIRES D'AVIGNON ET D'AUBAGNE<sup>19</sup>**

Avignon est un territoire sur lequel quelques grandes entreprises industrielles (ou établissements de grandes entreprises) sont installées de longue date : implantation de la SNPE (Société nationale des poudres et explosifs) en 1914, de la SEPR (Société européenne des produits réfractaires) en 1947, d'un établissement de la société Liebig dans les années 1960 pour la transformation des fruits et légumes... Ces implantations sont pour l'essentiel motivées par la présence locale de matières premières.

Aubagne est un territoire dans lequel l'industrie est d'implantation plus récente, notamment avec la création des zones d'activité comme celle des Paluds dans les années

---

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> Partie rédigée sur la base des données recueillies et analysées plus particulièrement par Julien Machado (« Rapport sur les transformations dans les territoires de la communauté d'agglomération du grand Avignon et de la communauté d'agglomération du pays d'Aubagne et de l'Étoile »). On s'intéresse ici principalement à la production car d'autres fonctions et services font l'objet d'un autre type de dynamique (voir Dynamique 3).



1970. L'industrie est caractérisée par la présence de nombreuses PME, selon les choix politiques locaux qui ont privilégié l'installation d'un tissu diversifié afin de réduire les risques toujours liés aux grandes entreprises (perte de nombreux emplois quand l'entreprise disparaît ou quitte le territoire). Malgré cela, le territoire d'Aubagne a subi et continue de subir l'influence de la présence de grandes unités dans sa proximité (chantiers navals de La Ciotat, industries de la vallée de l'Huveaune, entreprises implantées à Gémenos...). Ces grandes entreprises, souvent rattachées à des groupes internationaux, ont connu de nombreux mouvements de restructuration au cours de ces vingt dernières années : stratégies de recentrage des activités et de réduction des coûts conduisant à des réorganisations internes, à l'externalisation de fonctions sous différentes formes et à la délocalisation de certaines parties de l'activité dans les pays à bas coûts de main-d'œuvre. Ces mouvements ont directement concerné les établissements implantés dans les territoires étudiés. Ils ont aussi eu, de façon plus ou moins directe, des implications sur l'ensemble du tissu productif de ces territoires.

### **Des restructurations qui riment avec réorganisation, rationalisation, réduction (des coûts) et requalification**

Les restructurations globales que connaissent les grandes entreprises industrielles (réarticulation des activités entre les différents sites, en France et à l'étranger) ont eu des implications directes sur les établissements implantés localement. Si ces restructurations ont pu bénéficier dans certains cas aux sites présents sur les territoires (l'alternative étant la fermeture au profit d'une délocalisation vers les pays où les coûts de main-d'œuvre sont plus faibles), elles s'accompagnent quasi systématiquement de réorganisations internes visant une rationalisation et une réduction des coûts passant la plupart du temps par une automatisation accrue et la réduction des effectifs. Les sites sont réorganisés dans le sens d'une plus grande spécialisation et la concentration des activités. Les restructurations globales se traduisent par des investissements en formation et des processus de requalification des salariés qui ont pour objectif de réduire les coûts, d'augmenter la productivité et la rentabilité des installations. Elles ont des implications directes sur les qualifications mobilisées par les salariés permanents : montée des compétences formelles au détriment des compétences informelles (acquises par l'expérience et sur le tas), élévation des niveaux de qualification, développement de la polyvalence. Il faut noter le rôle particulier que joue la réglementation dans cette tendance à la croissance de compétences formelles associées à une formation elle-même formelle et des dispositifs de certification : autorisation à la conduite d'engins, réglementation en matière de sécurité, habilitations obligatoires dans certains secteurs, réglementation hygiène et qualité dans l'agroalimentaire, certifications spécifiques à des donneurs d'ordre...

### **L'exemple des infusions Fralib, établissement délocalisé de Marseille à Gémenos**

*Une démarche de requalification de certains salariés a été engagée dans le cadre d'un redéploiement de la maintenance. Cette démarche visait un élargissement de leurs compétences dans plusieurs domaines – mécanique, électricité et automatismes –, alors qu'ils étaient auparavant spécialisés dans un seul de ces domaines. Ils pourront désormais intervenir sur l'ensemble des machines. L'objectif est ici de les rendre polyvalents en ce qui concerne les technologies et polycompétents en ce qui concerne les domaines d'intervention. La réduction des coûts est la principale motivation de cette opération, via une rationalisation du travail de maintenance empruntant cette double voie. Elle concerne une quarantaine de postes et se fait sur la base du volontariat.\**

\* Début 2011, la direction annonçait le projet de fermeture du site, au motif d'une insuffisante rentabilité.

Ces mouvements ont aussi des effets sur l'offre de formation locale qui est elle-même très fortement modelée par la présence des grandes entreprises industrielles et par leurs dynamiques.

### **En externe, des mouvements qui ont des répercussions sur le tissu productif local**

Les stratégies développées par les grandes entreprises industrielles ont autant d'impact en externe qu'en leur propre sein. L'externalisation de certaines fonctions et/ou de parties de la production est aujourd'hui centrale dans ces stratégies. Elle prend différentes formes.

La délocalisation de certains domaines de la production (produits de grande consommation, grandes séries) est une des manifestations les plus visibles. Visant à réduire les coûts en taillant dans la masse salariale, elle se traduit par la mise en concurrence des sites et la fermeture de ceux qui sont considérés comme les moins rentables. S'ensuivent des réorganisations internes dans les sites qui sont maintenus en France (spécialisation sur des produits et technologies plus complexes...).

L'externalisation peut aussi se traduire par le développement de la sous-traitance d'une partie de la production, de fonctions ou de services à des entreprises extérieures, souvent des PME (comme par exemple à la SPER où la maintenance du parc d'engins élévateurs qui occupait une trentaine de personnes est désormais sous-traitée). De ce fait, la dynamique d'un tissu local peut être liée aux activités de sous-traitance réalisées pour des donneurs d'ordre qui ne sont pas dans la périphérie. Elle peut prendre la forme de la création *ad hoc*, par la société elle-même, d'entités juridiquement indépendantes.

L'essaimage en constitue un autre cas de figure. Il se caractérise par la création d'une société par une ou des personnes ayant quitté l'entreprise, mais qui conservent un lien formel avec l'entreprise d'origine. Gemplus, implantée dans la proximité d'Aubagne, a

été à l'origine d'un essaimage qui a consisté à poursuivre dans des sociétés externes certaines activités initialement gérées en interne : par exemple, la création en 2001 d'une entreprise qui, suite au rachat par une dizaine de cadres de la division traçabilité des produits au sein du groupe, développe la technologie des puces RFID (Radio Frequency Identification Device) ; elle emploie plus de 120 personnes en 2007.

Plus largement, la sortie de ces entreprises d'un nombre de moins en moins négligeable de salariés a des effets sur le tissu productif local. Elle accroît les phénomènes de mobilité au plan local. Suite à des licenciements, plans sociaux, départs volontaires... les salariés changent d'entreprise, créent leur propre activité. Dans ces mouvements, se pose la question de la transférabilité des compétences et qualifications des personnes, qui est la plupart du temps laissée à l'initiative de la personne concernée ou peut faire, plus rarement, l'objet d'une démarche organisée et collective. On peut citer ici l'exemple d'une mobilité organisée entre une entreprise agroalimentaire et une entreprise pharmaceutique récemment installée sur le territoire et qui utilisait le même type d'installations. Le passage dans la grande entreprise apporte aux salariés en mobilité des ressources dont ne bénéficient pas les salariés des petites unités, notamment dans les processus de création de leur propre activité : indemnités de licenciement qui permettent de réaliser les premiers investissements, financement de formations longues dans le cadre des dispositifs de reconversion, injection dans de nouvelles activités des acquis dans l'entreprise via l'expérience ou la formation continue...

### **Un impact direct sur l'emploi**

L'emploi est directement concerné par les restructurations des grandes entreprises industrielles. Il l'est au plan quantitatif, avec la réduction des emplois offerts par ces grandes sociétés. Par exemple, sur le territoire du grand Avignon, la SNPE employait près de 900 salariés dans les années 1980, pour 280 à l'heure actuelle, dont 45 CDD ; la SPER a eu près de 2 000 salariés au moment de son activité la plus haute, pour 789 CDI à l'heure actuelle et une moyenne de 140 intérimaires sur l'année. Il l'a aussi été au plan qualitatif avec le recours croissant aux contrats temporaires dans ces établissements, via la PMSisation de certaines parties de leur activité et le développement du travail indépendant (création de petites entreprises par des salariés qui ont quitté ces sociétés)... Ces évolutions ont des implications directes sur les conditions d'emploi et de travail (moins stabilité, moins d'avantages...) mais aussi sur la formation (moins accès à la formation continue).

### **1.3. L'EMPLOI PUBLIC : RESTRUCTURATIONS INTERNES ET FILIALISATION DES ACTIVITÉS (AVIGNON)**

L'emploi public (fonction publique d'État, hospitalière et territoriale) représente une part de l'emploi non négligeable dans les territoires étudiés. La part de la sphère publique dans l'ensemble de l'emploi salarié est plus élevée dans notre région qu'en moyenne

nationale : respectivement 24 % et 22 %<sup>20</sup>. Par ailleurs, alors que la part de la fonction publique d'État et celle de la fonction publique hospitalière se situent dans la moyenne nationale (9 % de la sphère publique pour la première et 5 % pour la seconde), la fonction publique territoriale y est plus fortement représentée : 10 %, pour 8 % en moyenne nationale. Il n'existe pas de source donnant une vision complète de l'emploi dans la sphère publique au niveau des territoires étudiés. Les données les plus approchantes sont issues des « Portraits de territoire » réalisés par l'Insee<sup>21</sup>. Sur la base du recensement de la population de 1999 (RP 1999), ils donnent une idée du poids des titulaires de la fonction publique dans l'ensemble de la population salariée, au lieu de résidence (tableau 18).

**Tableau 18 : Part des titulaires de la fonction publique dans l'emploi salarié en 1999 (%)**

Territoire	Hommes	Femmes	Total
CAPAE (Aubagne)	23	27	25
COGA (Avignon)	20	28	24
Briançon (zone d'emploi)	22	24	23
<b>Région</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>24</b>

Source : Insee – RP au lieu de résidence 1999 – Traitement LEST, Centre régional associé au Céreq.

On observe que la part totale des titulaires de la fonction publique est un peu plus élevée dans les communautés d'agglomération d'Aubagne et d'Avignon qu'en moyenne régionale. La zone d'emploi de Briançon se caractérise, à l'inverse, par une légère sous-représentation de ces emplois. Les deux communautés d'agglomération se caractérisent aussi par la part nettement plus élevée qu'en région et que dans la zone d'emploi de Briançon des titulaires de la fonction publique parmi l'emploi salarié féminin, atteignant plus de 28 % à Avignon.

Ces données fournissent une image qui n'est que partielle et datée. Par ailleurs, on peut supposer qu'il y a des différences de structure. En effet, s'agissant de l'emploi au lieu de résidence, on peut supposer que l'emploi dans la fonction publique pour les résidents de la zone d'Aubagne est lié à sa proximité avec Marseille, les emplois de ce type étant concentrés dans cette commune. Pour Avignon, nous pouvons supposer qu'il s'agit d'un emploi situé dans la commune elle-même (mais pour le vérifier il faudrait avoir les données au lieu de travail). Cette observation est cohérente avec les caractéristiques de cette zone qui ont présidé à son choix pour notre étude : ville-centre, préfecture, dans laquelle se concentrent les administrations publiques d'État, des collectivités locales, un hôpital public (3 000 salariés), et où l'on note une présence historique

L'impact des transformations profondes du secteur public est d'autant plus fort au niveau local que cette sphère y est plus développée.

<sup>20</sup> Pailler, 2006.

<sup>21</sup> www.insee.fr.

importante des grandes entreprises publiques, notamment pour des raisons de localisation et du fait du caractère de ville-centre d'Avignon (important dépôt SNCF, centre de tri de La Poste, EDF...).

Depuis le début des années 1990, le secteur public est l'objet de profondes transformations. Si ces transformations ont un caractère général et peuvent s'observer sur tout le territoire national, on peut supposer que leur impact sera d'autant plus fort au niveau local que cette sphère y est plus développée – hypothèse qui a été confirmée par plusieurs de nos interlocuteurs dans le cas d'Avignon.

Ces transformations contribuent à la tendance générale à la réduction de la part de l'emploi stable et à marché interne, dont la fonction publique représentait jusqu'il y a peu un des piliers. Au sein de cette dernière, des rééquilibrages se font au profit de l'emploi dans la fonction publique territoriale. Les évolutions au plan quantitatif s'accompagnent de transformations de type qualitatif ayant des répercussions sur la qualité de l'emploi et sur les qualifications mobilisées. Les restructurations au sein des administrations et services publics, la redistribution des cartes au profit de la fonction publique territoriale s'accompagnent d'une mobilité des agents (entre services, entre institutions, géographique...).

### **1.3.1. RÉDUCTION DES EFFECTIFS ET RECHERCHE D'UNE EFFICACITÉ ACCRUE DANS LE SECTEUR PUBLIC**

Le secteur public fait l'objet de mesures croissantes de réduction de ses effectifs, particulièrement exprimées à travers la récente Révision générale des politiques publiques (RGPP). Croisées avec l'introduction de nouveaux modes de gestion et d'organisation du travail, ces mesures visent à réduire les coûts tout en améliorant l'efficacité. Les projets de modernisation de l'administration – la « nouvelle gestion publique » – traduisent particulièrement cette visée. Ces nouvelles orientations ont donné lieu à de nombreux travaux en sociologie et en sciences de gestion, qui nous permettent d'en saisir les enjeux et les impacts sur les organisations et les salariés concernés.

Les politiques de modernisation de l'administration ont pris un nouveau visage au début des années 1990. Elles introduisent, au sein des administrations, une logique de service, la logique du service rendu, et la référence au public<sup>22</sup>. Il s'agit par là de servir une volonté de rapprochement de l'administration et de ses fonctionnaires avec les usagers, et notamment d'apporter une nouvelle légitimité à l'administration. La politique de modernisation introduit un changement fondamental dans les attentes formulées vis-à-vis des agents : il ne s'agit plus d'appliquer de façon standard des règles identiques pour tous mais de personnaliser le traitement des personnes, de mieux prendre en considération les demandes et de transformer « ce qui relève de la prescription de la règle en prestation de service »,

---

<sup>22</sup> Weller, 1999.

via une logique du service rendu. Elle s'opérationnalise dans la mise en place de multiples « innovations organisationnelles » : projets de service, direction par objectif, déconcentration de l'activité, cercles de qualité, enquêtes de satisfaction auprès des usagers... La modernisation a différentes conséquences sur le travail administratif et sur la façon de le réaliser : elle le transforme profondément dans le sens d'une accélération des tâches via une rationalisation accrue (planification à des fins productivistes en déléguant une partie des tâches à des automates) et d'un rapprochement physique des agents avec les usagers ; elle met les agents en situation de faire des arbitrages entre des choix (liés à la prise en compte de situations individuelles et locales) tout en respectant le principe de l'égalité de traitement (les agents sont ainsi confrontés à des « situations cognitives inédites ») ; les agents ressentent une souffrance morale, car ils doivent faire face à des problèmes de conciliation entre règles impersonnelles et considérations personnelles, et un malaise face à la raréfaction des promotions, la baisse des recrutements et des effectifs.

La « nouvelle gestion publique » impose une culture de l'évaluation venue du secteur privé. Ainsi prime la mesure chiffrée, considérée comme seul indicateur valable de l'efficacité, qui met les agents en concurrence.

Ce sont aussi les systèmes de gestion au sein du service public qui, au cours de la même période, ont été l'objet d'une remise en cause profonde, avec les lois de décentralisation, l'évolution des méthodes budgétaires et comptables (notamment avec la loi d'orientation relative aux lois de finances [LOLF], votée en 2001) qui substituent une logique de résultats à une logique de moyens et se traduisent par l'intégration des notions de performance et de gestion du client (l'usager devient client)<sup>23</sup>. Dans ce contexte, les organisations du service public adoptent des outils de gestion des ressources humaines issus du privé : management par objectifs, recherche d'une stimulation des performances individuelles et organisationnelles, mise en place de la « logique compétence », individualisation des rémunérations avec la mise en place de systèmes de rémunération au mérite fondés sur la performance individuelle et liés à l'acquisition de nouvelles compétences qui contrastent avec les principes égalitaristes et statutaires qui prévalaient dans le passé et forgeaient une « culture publique ». De ce fait, « les organisations de service public deviennent le lieu d'une forme d'affrontement entre deux types de logiques, privée et publique ».

Enfin, ce qui est aussi qualifié de « nouvelle gestion publique » s'inscrit dans une tendance générale croissante de l'évaluation par indicateurs<sup>24</sup>. Cette culture de l'évaluation transpose au secteur public les normes du secteur privé (mesure de l'efficacité et des résultats). Elle révèle le développement de « nouvelles logiques normatives » et l'introduction, via le management de la performance, de nouvelles « techniques de contrôle ». Cette culture implique une définition des objectifs qui soit suffisamment claire et simple pour donner matière à des procédures de mesure de leur réalisation et des performances

<sup>23</sup> Buisson, 2007.

<sup>24</sup> Blay, 2009.

des agents. Au regard de leurs résultats, les agents sont soumis à un système de sanction correspondant au type de projet développé (primes, salaires modulés, modification des horaires, changement de poste...). Dans cette évaluation, prime la mesure chiffrée, considérée comme seul indicateur valable de l'efficacité. Les agents sont mis en concurrence.

### 1.3.2. LES TRANSFORMATIONS DES GRANDES ENTREPRISES PUBLIQUES

Les grandes entreprises publiques ou nationales ont connu au cours des années récentes de profondes modifications de leur statut. Ces réformes répondent pour partie aux directives de l'Union européenne. Le développement récent de ces entreprises s'est principalement réalisé hors de la sphère de l'emploi public, via l'embauche de personnes sous contrat privé, l'externalisation de certaines fonctions et la filialisation. Ajouté aux transformations internes des modes de gestion évoquées ci-dessus, cet ensemble a des conséquences directes sur les conditions d'emploi et de travail des personnes ainsi que sur les qualifications mobilisées.

On peut développer ici le cas de trois de ces entreprises particulièrement implantées dans le territoire d'Avignon : la SNCF, EDF et La Poste.

La SNCF<sup>25</sup> est une entreprise publique, plus exactement un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). La réforme ferroviaire de 1997 a redéfini les missions de l'entreprise en les centrant sur l'exploitation des services ferroviaires, la gestion du trafic, le fonctionnement et l'entretien des installations techniques et de sécurité. Par la même occasion, la SNCF perd la gestion de l'infrastructure ferroviaire qui passe à un EPIC spécialement dédié, Réseau ferré de France (RFF), propriétaire et gestionnaire de cette infrastructure. RFF emploie 761 personnes sur le territoire national, 30 à la direction régionale Provence – Alpes – Côte d'Azur. Ces transformations statutaires font écho à une directive européenne datant de 1991 et sont notamment à mettre en relation avec l'ouverture à la concurrence partielle puis totale en 2005 et 2006 du trafic du fret. De même, elles sont articulées à un processus de décentralisation par lequel les conseils régionaux deviennent « autorités organisatrices de transport ». La réforme de 1997 donne aussi la possibilité à la SNCF, dans le cadre de ses missions, de créer des filiales et de prendre des participations dans des sociétés dont l'objet est connexe ou complémentaire au transport ferroviaire. Dans le même sens, RFF a obtenu l'autorisation en 2006 de recourir à des partenariats public-privé.

À l'heure actuelle, l'entreprise SNCF compte 46 filiales, gérées par une *holding*, SNCF Participations, et réparties dans quatre branches d'activité : « transport et logistique » (sociétés prestataires en logistique et transport), « grandes lignes et gares » (sociétés spécialisées

« Les mesures de réorganisation du fret et l'évolution du métier de vendeur, liée au succès d'Internet et des automates, ont modifié 2 300 parcours professionnels en 2006. »

<sup>25</sup> Informations et citations tirées des sites : [www.sncf.com](http://www.sncf.com) et [www.rff.fr](http://www.rff.fr).

dans la distribution de billets et commerce en gare), « proximités » (transports tous modes, services intermodaux, centrales d'information), « infrastructure et ingénierie » (maintenance et gestion de l'infrastructure, maîtrise d'ouvrage...). Le groupe dans son ensemble compte 201 000 salariés. La gestion du personnel au sein de la SNCF se caractérise par le développement de la formation et de la logique compétence : un accord signé en 2005 « fait de la formation le levier de la transformation de l'entreprise, et de l'agent l'acteur central de son développement », « les mesures de réorganisation du fret et l'évolution du métier de vendeur, liée au succès d'Internet et des automates, ont modifié 2 300 parcours professionnels en 2006 ». Plusieurs dispositifs sont mis en œuvre : alternance, stages découverte d'un nouveau métier pour accompagner la mobilité, formation continue, validation des acquis, université du service mise en place en 2006 pour « l'acquisition des compétences relationnelles et de la nouvelle culture client ».

Au niveau local, ces transformations se sont concrétisées par une réduction des effectifs, sur les lignes et au dépôt d'Avignon (1 200 cheminots sur Avignon pour 2 000 dans le passé, dont 150 conducteurs pour 300 à 350 auparavant, selon nos interlocuteurs), et par l'incitation du personnel à la mobilité (la direction est partie à Marseille, les personnels sont incités à aller à Lyon pour l'administration, à Marseille pour le conduite des TGV, à Miramas pour les trains de marchandises...) (entretien CGT).

EDF<sup>26</sup> est constituée en 1945, avec le statut d'EPIC. En 2004, dans le contexte d'ouverture de 70 % du marché de l'électricité à la concurrence (en totalité en 2007), EDF change de statut et devient société anonyme, « ce qui lui permet de s'affranchir de son principe de spécialité et d'élargir son offre commerciale face à ses concurrents ». En 2005, un nouveau contrat de service public est signé avec l'État : EDF ouvre son capital et entre en Bourse. EDF a deux types d'activités : « les activités régulées » que sont le transport et la distribution d'énergie, sous la responsabilité de deux gestionnaires de réseau (RTE EDF Transport, filiale d'EDF ; Électricité réseau distribution France, ERDF, société anonyme, opérateur industriel de concession) ; « les activités dérégulées » que sont la production, la commercialisation et le négoce d'énergie, avec l'intervention de filiales. EDF est aujourd'hui un groupe rassemblant « des sociétés de pays et de métiers différents ». En matière de gestion du personnel, le groupe privilégie trois axes : les compétences (démarche d'identification des compétences-clés, suivi des évolutions des métiers, gestion anticipée des emplois visant à offrir « des parcours professionnels motivants aux salariés »), la mobilité (échanges au sein du groupe, adaptation des compétences par l'accompagnement de la mobilité vers les « métiers de demain »), la formation continue (« accompagner en permanence les évolutions et les parcours professionnels »).

La Poste<sup>27</sup> est, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1991, un « exploitant autonome de droit public ». C'est une entreprise publique. Elle exerce, dans le cadre d'un contrat de plan avec l'État,

---

<sup>26</sup> Informations et citations tirées du site <http://groupe.edf.com>.

<sup>27</sup> Informations et citations tirées du site [www.laposte.fr](http://www.laposte.fr).



des activités dans le domaine du courrier, des colis (le Parlement lui a confié mission du service universel du courrier et du colis) et des services financiers. Elle constitue, avec l'ensemble de ses filiales, un groupe public effectuant des missions d'intérêt général tout en exerçant des activités concurrentielles. Des débats assez vifs ont lieu au moment de la rédaction de ce rapport à propos de la possibilité pour La Poste d'ouvrir son capital et de prendre le statut de société anonyme, position défendue du côté de la direction et de l'État (avec pour arguments la possibilité de mobiliser des fonds pour assurer sa « modernisation ») mais qui suscite une forte opposition de la part des syndicats, de partis de gauche et d'élus locaux qui y voient l'amorce d'une privatisation. La Poste a un certain nombre de filiales dans les domaines du courrier, de la livraison de colis et des services bancaires (La Banque Postale), qui sont de statut et de gestion privés. Sur son site, La Poste affiche une politique sociale de gestion des ressources humaines ayant pour objectif d'accompagner l'amélioration du service et des résultats (« Mieux accueillir et vendre plus »), la « modernisation » des activités et la « réussite » de l'entreprise. Le projet social qu'elle propose vise notamment à renforcer l'emploi stable (réduction importante du nombre des CDD, fin du temps partiel imposé), le développement du dialogue social, l'élaboration de nouvelles grilles de salaire, l'amélioration des conditions de travail, le recrutement via la formation par alternance. Le développement d'une formation qualifiante et continue est affiché comme devant servir un double objectif : « à chacun de développer son potentiel et de construire son parcours professionnel », « contribuer à garantir une performance continue aux clients de La Poste ». La mise en œuvre d'une politique de promotion s'appuie sur une gestion par les compétences : « la simplification des fonctions et la mise en place progressive d'une gestion des personnels fondée sur la reconnaissance des compétences acquises permettent de mieux accompagner les projets professionnels ». On retrouve ici les observations déjà faites sur le service public et les administrations : introduction d'une logique de la performance, au service du client, et d'une logique commerciale explicite (l'usage du terme « L'Enseigne La Poste » est à cet égard significatif), reposant sur les mêmes moyens : développement de la logique compétence, individualisation... La Poste emploie 280 000 personnes en France.

### **1.3.3. FORMALISATION ET DÉVELOPPEMENT D'EMPLOIS PEU QUALIFIÉS**

Le développement externe des activités des entreprises publiques via la constitution de filiales contribue à leur entrée croissante dans le domaine de la gestion et des logiques du secteur privé. Un cas de figure intéressant avec La Poste est celui du groupe Médiapost, présent sur le territoire d'Avignon. Médiapost est une filiale du groupe La Poste qui illustre particulièrement une double logique propre à ce type de dynamique économique : tout à la fois de formalisation des modes de gestion et des compétences dans le cadre du développement d'emplois peu qualifiés et précaires.

Médiapost<sup>28</sup>, « leader français de la communication ciblée en boîtes aux lettres » est une société dont l'activité est la distribution de publicité en boîtes aux lettres (distribution et élaboration de stratégies de distribution, diffusion de fichiers d'adresses). Elle internationalise son activité avec le rachat d'opérateurs dans d'autres pays européens (Portugal, Roumanie) dans lesquels ce marché a « un fort potentiel de développement ». Elle emploie 15 000 salariés en France, dont 90 % sont des distributeurs dans les boîtes aux lettres.

La formalisation se traduit par la signature d'une convention collective nationale des entreprises de la distribution directe, dans « un souci de professionnalisation du métier et de progrès social ». Dans le même temps, l'augmentation des coûts liés à l'application de la convention collective a été suivi par « une réorganisation complète des processus de production, pour planifier l'activité au mieux et optimiser la gestion des temps de travail ». Médiapost affiche sur son site son engagement pour la qualité de l'emploi qui passe par trois directions : « professionnaliser le métier de distributeur » (conférer via la convention collective un vrai statut de salarié au distributeur, fidéliser les distributeurs pour les professionnaliser), « recruter des compétences validées » (mise en place de la méthode de recrutement par simulation avec l'ANPE : les distributeurs sont recrutés après validation de leurs compétences dans le cadre d'exercices et de mises en situation liées au métier...), « valoriser les compétences des distributeurs » (mise en place d'un système de tutorat pour chaque personne recrutée, visant à une meilleure acquisition des techniques du métier et à une diminution du *turn-over* ; proposition de formations diplômantes visant la possibilité pour les distributeurs de développer de nouvelles qualifications : certificat de formation générale, délivré par les Greta, correspondant au niveau d'exigence du CAP dans les domaines généraux). Médiapost a signé un accord avec l'État pour accueillir les « jeunes des banlieues ».

### **Quelques témoignages, côté salariés, sur le Net**

*« Hier j'ai trouvé du travail chez Médiapost pour un secteur de 800 boîtes, un CDI, 43 heures par mois. Au minimum ça me fait gagner 300 euros et possibilité de faire des remplacements pour gagner plus. »*

*« Il y a eu des conventions qui ont été signées il n'y a pas longtemps donc c'est mieux qu'avant. »*

*« Bonjour, Je travaille chez Médiapost depuis 2 ans...*

*Alors, c'est clair que ce n'est pas un métier facile, mais bon... ça met du beurre dans les épinards. Effectivement, le plus long et le plus fastidieux est la préparation des documents (à savoir que sur certaines plates-formes on peut préparer sur place et livrer dans la foulée, ce qui évite de ramener les docs à la maison et d'encombrer le garage).*

<sup>28</sup> Informations et citations tirées du site [www.mediapost.fr](http://www.mediapost.fr).

*Pour ce qui est de la rémunération : elle dépend de plusieurs facteurs : nombre de docs à préparer, nombre de boîtes à distribuer, typologie du secteur (600 boîtes en zone rurale rapportent plus que 600 boîtes en hyper-urbain). »*

*« J'ai bossé à Médiapost pendant l'été, ils m'ont bien eu ! Très mal payé par rapport au travail fourni et à l'usure de la voiture ! Je ne le conseille vraiment pas. »*

*« Oui, c'est clair que pour faire ce job il ne faut pas être feignant, c'est du boulot ! »*

On voit ainsi, avec cet exemple, comment le développement même des activités des entreprises publiques et/ou ayant vocation à assurer un service public se réalise dans des logiques purement commerciales : en 2007, 71 % de l'activité du groupe La Poste sont réalisés sur des marchés en concurrence totale. Ce développement accroît les effectifs gérés en externe, sous statut privé, alors que les effectifs gérés en interne, sous statut public, diminuent.

#### **1.4. REMONTÉES MÉCANIQUES : L'INTERVENTION D'OPÉRATEURS EXTÉRIEURS FORMALISE RELATIONS ET QUALIFICATIONS**

De nombreuses activités du Briançonnais, comme les remontées mécaniques dans les stations de sports d'hiver, 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, pour certains, fournissaient le cadre à une certaine sécurité de l'emploi et du revenu. Ces activités, pour la plupart liées au tourisme ont connu certaines évolutions induites notamment par une transformation des modes de consommation touristique, la montée de nouvelles concurrences et l'intervention croissante d'opérateurs de grande de taille, extérieurs au territoire. Dans ce contexte, on assiste à un affaiblissement des modes de gestion de proximité, pour deux raisons : une transformation des modes de gestion de l'emploi saisonnier au profit de modalités plus distancées et plus formalisées ; l'affaiblissement des secteurs où s'opérait cette gestion de proximité.

##### **1.4.1. LE RETOUR DES OPÉRATEURS EXTÉRIEURS**

Au milieu des années 1980, la « loi Montagne » (loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne) reconsidère le mode de développement prôné dans les années 1960 avec le « plan neige » qui avait favorisé l'implantation d'infrastructures pour le ski de masse par des incitations financières et une intervention massive de l'État, sur le modèle de la station intégrée. Cette loi veut rétablir des équilibres et procède d'une 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 affecte aux

communes ou à leurs groupements l'organisation et la gestion des remontées mécaniques (appareils de transports publics de personnes par chemin de fer funiculaire ou à crémaillère, par téléphérique, par téléski ou par tout autre engin utilisant des câbles porteurs ou tracteurs). L'exécution du service peut être réalisée soit en régie directe, soit en régie par une personne publique sous forme d'un service public industriel et commercial, soit par une entreprise ayant passé à cet effet une convention à durée déterminée avec l'autorité compétente. Certaines communes du Briançonnais opteront pour la régie directe, d'autres pour la mise en place de sociétés d'économie mixte (SEM) ou encore pour d'autres formules (SICA –société d'intérêt commun agricole – puis Sivom – syndicat intercommunal à vocation multiple – dans le Queyras).

Les évolutions récentes traduisent un retour des opérateurs privés, extérieurs au territoire et de grande dimension dans la gestion de ces équipements. Plusieurs facteurs expliquent cette évolution. Il s'agit pour partie d'une remise en cause 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 : difficulté à investir à la hauteur nécessitée par la rénovation des installations ; problèmes de rentabilité induits par le manque de neige... Au début des années 2000, d'importants domaines skiables passent au privé (par délégation de service public). Ils sont repris par des entreprises spécialisées dans la gestion de ce type d'équipements. 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. Le développement du parc immobilier des stations et l'augmentation des capacités d'hébergement en est une condition. Elles s'inscrivent dans une double logique : industrielle et financière.

#### **1.4.2. UNE ÉVOLUTION CONCOMITANTE DES EMPLOIS ET DES MODES DE GESTION**

Dans les activités de remontées mécaniques, s'est progressivement constitué un marché du travail intégré dans des formes communales de gestion, notamment pour les emplois masculins (entretien et maintenance mécanique, dameurs, pisteurs). Le recrutement s'est concentré au niveau local avec la spécialisation d'une population sur ces emplois, formée sur le tas (pour les emplois ne nécessitant pas de certification – ce qui n'est pas le cas, par exemple, pour les pisteurs). La gestion de ces emplois est inscrite dans les relations et réseaux locaux d'inter-connaissance : saisonniers de père en fils, recrutement par « copinage », réembauche systématique d'une année sur l'autre, « clientélisme », où on engageait « les gamins de sa commune » (selon plusieurs de nos interlocuteurs). Malgré le caractère saisonnier des emplois, ce mode de gestion apporte une certaine stabilité à la population qui les occupe : les embauches sont reconduites d'année en année, de façon tacite. Par ailleurs, ces emplois saisonniers sont associés à des formes de pluri-activité

(agriculture, forêt, bâtiment, sous forme salariée ou indépendante) qui assurent un revenu toute l'année. Reconnaisant les conditions spécifiques d'exercice de l'activité professionnelle en zone de montagne, la loi Montagne de 1985 avait donné à la pluri-activité un statut qui, dans le but de fixer les actifs en leur donnant la possibilité d'avoir un revenu sur l'année, a permis d'intégrer le travail saisonnier dans des systèmes d'emplois à la fois durables et réguliers. Pour l'union locale CGT 05, ce marché du travail apparaît comme relativement fermé : peu d'ouverture est faite aux jeunes qui sont hors des réseaux, et a *fortiori* pour les non-locaux. De ce fait, coexisterait, à côté de ce marché du travail fermé, un marché très ouvert : celui de saisonniers jouant le rôle de pure variable d'ajustement.

Les années sans neige, à la fin des années 1980, ont représenté une première source de transformation de ce système. Au début de l'hiver 1988-89, il y a eu un important mouvement des saisonniers qui, du fait de l'absence de neige, étaient disponibles mais ne pouvaient pas travailler. Soutenus par la 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 d'une Maison des saisonniers se situe dans cette même dynamique. Ce mouvement introduit une plus grande médiation par la loi et la négociation collective des relations entre saisonniers et employeurs dans la façon de gérer les aléas liés à l'activité, et donne une plus grande assurance de revenu aux saisonniers dans cette situation nouvelle de manque de neige. Cependant, aujourd'hui la situation des saisonniers de remontées mécaniques est hétérogène à ce point de vue. 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 conventionnellement couverts par cette garantie (« dispositif permettant d'atténuer les effets de l'impossibilité de prévoir l'arrivée de la neige et son maintien et stabiliser l'emploi saisonnier dans la branche professionnelle » ; indemnisation saisonnière en cas de report d'embauche si le saisonnier possède une lettre d'embauche fixant une date de début), ils bénéficient aussi d'une clause de reconduction automatique du contrat d'une année sur l'autre.

L'entrée d'opérateurs privés extérieurs et de grande taille est un second facteur de transformation des modes de gestion. Ces opérateurs arrivent avec une logique de rentabilité et s'engagent sur la voie d'une rationalisation financière et industrielle de la gestion des remontées mécaniques et domaines skiables : 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

À tort ou à raison, certains salariés voient dans l'arrivée de grands opérateurs extérieurs la possibilité de pérenniser les emplois.

par rapport à ce qui se fait ailleurs dans le groupe », selon le responsable d'une société d'exploitation de remontée mécanique). 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 affichent une volonté de ne pas rompre de façon brutale avec les modes de fonctionnement antérieurs, notamment en privilégiant 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 y voient plus de certitude pour leur avenir (gestion plus rigoureuse, investissements importants, solidité financière qui rassurent sur l'avenir de l'activité et des emplois)<sup>29</sup>. C'est aussi, pour d'autres, la possibilité d'une extension de la couverture des salariés par une convention collective jugée plus favorable. Nombreux sont cependant nos interlocuteurs à redouter des changements à terme dans les systèmes de gestion et d'emploi : effets sur l'emploi, fin du recrutement par « copinage » ou « clientélisme », exigence d'un plus grand professionnalisme, remise en cause à terme des pratiques et des acquis (réembauche systématique), loi du marché, « la restructuration des remontées mécaniques va être douloureuse ».

Dans la période actuelle, dans un contexte que l'on peut caractériser de « transition » dans les modes de gestion, on observe une diversité de situations, caractérisée par le maintien des systèmes de gestion de proximité – plus ou moins fort selon les lieux (encore très prégnant 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 mode de gestion (plus grande distance, formalisation).

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). Le recrutement local de la main-d'œuvre saisonnière est important : à Montgenèvre, sur les 130 saisonniers, deux viennent de l'extérieur ; dans les stations du Queyras, 140 personnes sont employées en pleine saison, dont 5 % viennent de l'extérieur du département et 50 % reviennent d'une année sur l'autre (chiffres fournis par nos interlocuteurs).

---

<sup>29</sup> Notons qu'une de ces sociétés a été placée en liquidation judiciaire et que la gestion a été reprise sous forme communale.

### **La trajectoire d'un pluri-actif**

*Il est âgé de 45 ans, titulaire d'un brevet de technicien agricole (BTA), installé dans le département depuis 1978.*

*Pluri-actif depuis 1988, il a deux contrats de travail :*

- *du 14 décembre 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 poids lourd et conducteur d'engins pour une entreprise de travaux publics ; en accord avec l'employeur, c'est un CDD à temps complet, sans date fixe de début et de fin, avec reconduction automatique.*

## **2. DYNAMIQUE 2 : LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS À QUALIFICATIONS FAIBLES OU PEU RECONNUES**

Le développement d'activités proposant des emplois précaires, peu qualifiés et à bas salaires constitue une tendance lourde des dynamiques économiques territoriales actuelles. On rencontre cette dynamique dans tous les territoires et elle y occupe parfois une place centrale. Ces emplois que l'on peut qualifier de « secondaires » (au sens de segment secondaire du marché du travail) concernent principalement certaines catégories de population : les femmes, les jeunes et les travailleurs étrangers. Ceci ne signifie pas nécessairement que les personnes qui travaillent dans ces activités ne sont pas qualifiées, mais bien que leurs compétences professionnelles ou niveau d'éducation ne s'y traduisent pas dans l'occupation d'emplois qualifiés ou, à tout le moins, reconnus comme tels.

Trois illustrations de ce type de dynamique :

- le commerce dans le territoire d'Avignon ;
- le marché du travail des femmes dans le Briançonnais ;
- le recours aux travailleurs étrangers dans la construction (Briançonnais).

### **2.1. LA GRANDE DISTRIBUTION : DES RAPPORTS DE FORCE TRÈS DÉFAVORABLES AUX SALARIÉS (AVIGNON)<sup>30</sup>**

Le territoire d'Avignon se caractérise par l'existence de grandes zones commerciales dans ses périphéries, une concentration importante des surfaces de ventes (cinq hyper et supermarchés) et un taux de surface de vente en GMS (grandes et moyennes surfaces)

---

<sup>30</sup> Cette partie a bénéficié du travail réalisé par Julien Maisonnasse dans le cadre de son mémoire de master 2 recherche du LEST.

parmi les plus élevés de France (469 m<sup>2</sup>/1 000 habitants contre 290 m<sup>2</sup> au niveau national, selon les données de la chambre de commerce et d'industrie de Vaucluse).

Cette situation tient à plusieurs facteurs. La localisation géographique et les caractéristiques du territoire. Nous l'avons vu, Avignon est une ville-centre. Elle attire dans ses zones commerciales des clients résidant dans le périmètre assez large des petites et moyennes villes alentour. Les nœuds autoroutiers présents aux différentes entrées de la ville en facilitent l'accès. Ceci renvoie à un autre facteur, qui concerne les choix et les orientations du développement économique. Les collectivités locales ont joué les atouts de localisation et d'équipements autoroutiers du territoire pour développer de nombreuses zones d'activité facilement accessibles et bien situées sur les voies de communication nord-sud et est-ouest. Le commerce fait partie de ces choix. Sur le territoire de la COGA, la grande distribution est un acteur économique puissant. Dans les zones où ils s'implantent, les grands distributeurs installent la gamme des magasins appartenant aux enseignes qui sont leurs filiales. Ils orientent fortement la vie locale.

Un rapport sur le commerce réalisé à la demande de la chambre de commerce et d'industrie fait précisément ressortir ce poids et notamment celui d'une enseigne en particulier<sup>31</sup>. Selon cette source, la famille Mulliez (Auchan) possède 70 % des grandes surfaces du territoire du grand Avignon. Ce rapport met bien en évidence les raisons multiples qui justifient l'implantation de la grande distribution sur un territoire comme celui d'Avignon :

- la croissance démographique, qui est caractérisée par des flux migratoires composés de citadins quittant les grandes villes et d'étrangers aux revenus élevés qui attendent les mêmes facilités d'achat que dans les grands centres urbains d'où ils viennent, avec la présence de retraités aisés ;
- la recherche par la grande distribution de nouvelles opportunités là où elle est déjà implantée ;
- la faiblesse des pouvoirs publics face à cet acteur économique qui fait peser l'argument de la création d'emploi ;
- les zones de chalandise, qui dépassent largement les frontières du département du fait, notamment, du déficit de surfaces commerciales dans les départements voisins ;
- la possibilité pour la grande distribution d'utiliser toutes les méthodes de captation de la clientèle en raison de l'espace dont elle peut disposer (offre d'un ensemble de commodités sur place, possibilité de passer des journées entières dans la proximité) ;
- la facilité d'accès avec la localisation proche des axes routiers en périphérie de ville ;
- les avantages logistiques du département : production agricole de qualité, carrefour routier, équipements logistiques, chantier rail-route, zone portuaire...

La grande distribution est aussi un acteur local important en matière d'emploi. En effet, ces zones commerciales sont fortement employeuses : la zone située en périphérie nord

---

<sup>31</sup> Skyline International Network, « Commerce de proximité. Département du Vaucluse », rapport final.



d'Avignon, sur la commune du Pontet, regroupe 1 696 emplois commerciaux, celle de Courtine 926, celle de Fontcouverte 671 et celle de La Cristole 612 (source : CCI, fichier consulaire, septembre 2006). Le commerce de détail et réparations est le premier employeur du territoire (champ Assedic en 2006) avec un total de 8 072 salariés. Avec 15 % du total des effectifs totaux concentrés dans cette activité, le territoire possède un profil commercial plus marqué que le département (14 %) et que la région (12 %). C'est un secteur fortement employeur de main-d'œuvre féminine : il emploie en effet 20 % de l'effectif total féminin, près de 64 % des personnes qui y travaillent sont des femmes (contre 48 % dans l'ensemble des activités). Par ailleurs, ses effectifs connaissent une croissance légèrement supérieure à celle de l'ensemble des activités.

Les grands distributeurs importent sur le territoire des orientations stratégiques et des modes de gestion dont le choix et l'élaboration sont décidés au niveau central des groupes et mis en œuvre de façon relativement standardisée. Les conditions d'emploi et de travail des salariés de la grande distribution sont déjà bien connues, notamment pour les employés de base : temps partiel, horaires irréguliers, faibles salaires, rapports de force très déséquilibrés à l'avantage des employeurs... Ces caractéristiques se retrouvent dans le territoire étudié, où elles se conjuguent cependant avec certaines spécificités locales (marché du travail, équipements collectifs, transports...).

On observe deux profils principaux dans la main-d'œuvre féminine travaillant dans la grande distribution, qui définissent des rapports à l'emploi différents. Il s'agit, d'une part, d'étudiantes qui, employées avec des contrats de travail particuliers, les contrats étudiants notamment, occupent ces emplois de façon temporaire dans le but de financer leurs études ou d'accroître leur accès à la consommation. Ces étudiantes sont intéressées à travailler les jours fériés, les week-ends, durant les vacances scolaires... Pour l'autre part, il s'agit de femmes occupant ces emplois à titre d'activité principale : des femmes mariées intéressées par un travail à temps partiel afin de pouvoir s'occuper de leurs enfants tout en apportant au ménage un salaire d'appoint à celui du mari ; de nombreuses employées de la grande distribution sont par ailleurs des femmes élevant seules des enfants, qui se retrouvent souvent dans des situations assez difficiles (garde d'enfants, revenu...). On observe aussi le cas de femmes en mobilité géographique qui prennent cet emploi dans l'urgence et en absence de choix.

D'une façon générale, les modes d'organisation du travail dans la distribution, notamment aux caisses, ne favorisent pas la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale : pratique des horaires variables pour couvrir l'amplitude de l'ouverture du magasin (de 8 h 30 à 22 h dans certains hypermarchés), système des coupures, avec l'existence de temps morts pendant lesquels les femmes ne peuvent rentrer chez elles et qui fait que le temps partiel occupe en fait toute la journée (certaines restent sur place entre 9 h et

18 h alors qu'elles ne travaillent que 7 heures). Les femmes rencontrent des problèmes pour la garde de leurs enfants, qu'il s'agisse du mercredi ou du matin et du soir quand elles commencent tôt ou finissent tard. L'organisation des transports, ainsi que le rôle que les collectivités locales peuvent jouer en la matière revêtent un caractère crucial. De ce point de vue, la plupart de nos interlocuteurs nous ont fait part d'insatisfactions : les horaires des bus ne sont pas adaptés (il n'y en a pas ou peu tôt le matin et tard le soir ; les horaires sont mal adaptés, ce qui contribue à rallonger la journée de travail ; la diversité des horaires du personnel au cours d'une même journée rend difficile de répondre à tous les besoins...) ; les zones ne sont pas bien desservies par les circuits... Enfin, ces modes d'organisation (irrégularité et faible prévisibilité) ne permettent pas à ces femmes d'envisager d'occuper un autre emploi à temps partiel afin de compléter leur revenu.

« La distribution c'est terrible, comme statut.

On se fait dégager comme un rien.

Il n'y a pas de CDI.

Récemment, on m'a proposé un CDD de deux jours. »

Les relations professionnelles se caractérisent par des rapports de force particulièrement défavorables à ces salariées : beaucoup d'informel, des arrangements tacites et individualisés entre le personnel et la hiérarchie, la forte culture antisyndicale qui caractérise ce secteur, la peur de se syndiquer rendent difficile l'application des droits et l'action collective. Le mouvement de grève organisé au début 2008 dans la grande distribution a été bien suivi dans un établissement avignonnais (blocage du magasin, distribution

de tracts, pétitions, tour du magasin avec des banderoles...) mais les grévistes ont été convoquées par leur chef et personne n'a participé au mouvement suivant. Les rapports hommes/femmes se répercutent dans les relations professionnelles : les supérieurs hiérarchiques ont beaucoup de pouvoir (les femmes qui désirent voir leur contrat renouvelé ou obtenir les horaires qui leur conviennent le mieux sont à leur merci...), des pressions sont exercées pour que le personnel fasse les concessions désirées (travail le week-end, en nocturne...), les éléments de la vie familiale sont utilisés comme moyens de pression... La mise en place, dans certaines enseignes, d'une gestion individualisée (entretiens individuels, grille de critères dont dépend l'obtention de primes...) amplifie cette relation avec le supérieur hiérarchique dont le pouvoir discrétionnaire est accru.

En ce qui concerne les carrières, les possibilités de promotion offertes aux caissières sont relativement rares (elles se réduisent au secteur caisses). Des formes de polyvalence se développent (caisse/rayons), le système des îlots caisse offre une plus grande autonomie aux caissières qui en font partie pour s'organiser et gérer leurs horaires. Nos interlocutrices ont fait ressortir à la fois des situations dans lesquelles les qualifications du poste occupé ne se traduisent pas dans le salaire équivalent (cas de polyvalence avec le travail de rayon), des difficultés d'accès à la VAE pour des personnes ayant des niveaux particulièrement bas, des situations de déclassement.

### **Le témoignage d'une employée de la distribution, syndiquée, sans emploi au moment de l'enquête, non originaire de la région**

« J'étais employée de libre-service dans la distribution (Auchan, Gigastore, petits commerces de l'habillement). À propos du transport, je finissais le soir à 19 h 30, au Pontet. Et il n'y avait plus de bus, donc il faut une voiture, ou aller à pied, à vélo. Donc, si tu n'as pas de voiture, c'est dur. Beaucoup d'employées venaient d'Orange (chez Gigastore). Ce sont des filles qui sont embauchées du fait d'un congé (maternité, parental...) et donc les filles remplissent un poste payé au SMIC, en CDD. J'ai l'exemple d'une fille qui tenait un rayon, elle avait un poste de chef de rayon, sans le salaire. La distribution c'est terrible comme statut. On se fait dégager comme un rien. Il n'y a pas de CDI. Récemment, on m'a proposé un CDD de 2 jours. On prend les jeunes pour faire le commerce, et nous, celles qui ont 40 ans et plus, on passe derrière, en réserve, ou pour faire le ménage. Beaucoup de jeunes travaillent dans ce secteur. Les copains d'Auchan nous le disent, les nanas sont toutes à 25 heures avec des horaires d'enfer (2 heures le matin et 3 l'après-midi). Comme elles ne peuvent pas rentrer chez elles, car c'est trop loin et mal desservi, elles restent sur place, elles prolongent le temps de pause. Il n'y a pas de traitement différent en fonction de l'âge. Aux caisses d'Auchan, un temps plein, personne ne tient. Donc, l'employeur donne le temps maximum que l'on peut tenir, c'est-à-dire 25 heures. Les heures supplémentaires ne sont pas payées, elles sont récupérées. Les jeunes n'ont pas plus d'espoir d'avenir dans la distribution que les plus âgées. Il y a beaucoup de turn-over, des arrêts maladie prolongés. À Auchan, il y a des salariés qui font ça depuis 15 ans et ils gagnent le SMIC. »

## **2.2. LE MARCHÉ DU TRAVAIL DES FEMMES DANS LE BRIANÇONNAIS**

Le taux d'activité des femmes est élevé dans le Briançonnais, mais celles-ci occupent des créneaux bien identifiés du marché du travail. En effet, le marché du travail dans le Briançonnais est fortement segmenté par genre. L'emploi féminin se répartit entre l'emploi à statut (emploi public, sanitaire) et les nombreux emplois de service offerts localement, qu'il s'agisse des services qualifiés ou des services offrant plus généralement des emplois de faible qualification.

Les emplois féminins<sup>32</sup> se concentrent en effet dans la fonction publique, les hôtels-café-restaurants, le secteur de la santé, les services peu qualifiés aux entreprises, le commerce et l'action sociale, culturelle et sportive. Les femmes se répartissent dans les métiers liés aux emplois « à statut » de l'enseignement (enseignants, 393), de la fonction publique (employés administratifs de la fonction publique, 442) et de la santé (infirmiers, sages-femmes, 401 ; aides-soignants, 283) ; les métiers des services (employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie, 740 ; agents d'entretien, 608), de la vente (vendeurs, 431) et de

<sup>32</sup> Y compris non-salariés, lieu de travail, RP 1999. Source : ORM, *Perspectives territoriales emplois et qualifications. Zone d'emploi de Briançon*, décembre 2004.

l'action sociale, culturelle et sportive (384). Il faut noter que les principaux métiers de la zone (les huit premiers) sont très féminisés : 59 % des vendeurs sont des femmes, elles représentent 64 % des agents d'entretien, 67 % des employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie, 68 % des enseignants, 74 % des employés administratifs de la fonction publique, 89 % des infirmiers-sages femmes et 88 % des aides-soignants. Même s'ils sont moins féminisés, les métiers de l'action sociale, culturelle et sportive accueillent 31 % de femmes.

La majeure partie des emplois masculins se concentre dans quelques secteurs : hôtels-café-restaurants, action sociale culturelle et sportive, commerce, BTP et agriculture. Les

L'industrialisation du tourisme se fonde sur un élargissement des aires de recrutement des clients, notamment vers l'Europe du Nord et de l'Est, ce qui permet de remplir les capacités d'hébergement durant la basse saison.

métiers masculins les plus représentés sont liés à ces secteurs : employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie (1102), patrons d'hôtels, cafés, restaurants (504), cuisiniers (368), professions de l'action sociale, culturelle et sportive (1 250), vendeurs (733), bouchers, charcutiers, boulangers (201), ouvriers qualifiés du bâtiment, second œuvre (364), ouvriers qualifiés du gros œuvre (278), conducteurs d'engins de traction et de levage (274), agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs (242).

Les femmes sont plus touchées par la précarité car elles sont moins concernées par la pluri-activité que les hommes. On observe qu'elles occupent une faible place dans les nouvelles activités liées aux sports de montagne, qui se développent particulièrement. En revanche, certaines formes de la dynamique économique locale,

qui contribuent à la création de nombreux emplois peu qualifiés et souvent temporaires, sont fortement utilisatrices de main-d'œuvre féminine. Pour une part, cette dynamique est liée à l'industrialisation du tourisme. Dans certaines parties du Briançonnais, le tourisme se développe en effet par la voie de l'hôtellerie et du tourisme de masse, qui prend différentes formes : construction de nouveaux lits en nombre élevé, implantation de groupes hôteliers, de tour-opérateurs, de centres de loisirs et immobilier de loisir. Par ailleurs, avec l'arrivée de nouveaux gestionnaires de stations et remontées mécaniques, il y a une demande pour la construction de nouveaux lits, consistant à accroître la rentabilité. Ces lits sont gérés par des sociétés proches des entreprises gestionnaires de stations et remontées. Dans le Queyras, la société gestionnaire qui a eu délégation de service public demandait la création de 5 000 lits supplémentaires. Cela introduit sur le territoire l'hôtellerie de chaîne et l'arrivée de nouvelles populations parmi la clientèle, qui n'est plus la même que celle des hôtels traditionnels. Ces nouvelles formes d'hébergement se fondent sur un élargissement des aires de recrutement des clients. Les tour-opérateurs qui se sont implantés localement font venir une clientèle de toute l'Europe du Nord et de l'Est, ce qui permet de remplir les capacités d'hébergement durant la basse saison.

L'industrialisation du tourisme est associée à l'implantation de gros opérateurs extérieurs. On est ici dans des structures nationales et internationales (arrivée de capitaux étrangers, anglais ou néerlandais principalement, qui sont volatiles et peuvent repartir si l'occasion se présente). Il y a donc quelques incertitudes, à terme, sur la pérennité locale de ces activités et des emplois offerts. La gestion de ces entreprises échappe la plupart du temps au niveau local (les établissements sont pilotés par les sièges ou par des centres spécialisés dans lesquels les fonctions sont regroupées).

Le développement de ces formes d'hébergement contribue à une augmentation de l'emploi, et particulièrement de l'emploi féminin peu qualifié : emploi de femmes de chambre et de femmes de ménage embauchées directement par les sociétés ou via des entreprises de nettoyage auxquelles est sous-traité l'entretien des résidences hôtelières et de tourisme. Ces établissements se caractérisent par des pratiques de recrutement qui se distinguent de ceux de l'hôtellerie traditionnelle. Les recrutements ne sont pas forcément locaux : certains tour-opérateurs viennent avec leur propre personnel. On cite l'exemple de tour-opérateurs anglais et néerlandais qui ont acheté de l'immobilier et qui font venir leur personnel sur site durant la saison, et celui de femmes recrutées à la Réunion comme femmes de ménage en CDD pour la saison. Plus généralement, on observe des changements dans les modes de gestion avec l'arrivée de modes industriels de gestion et de recrutement dans un secteur qui se caractérisait par des structures artisanales et familiales. Selon certains de nos interlocuteurs, il n'y a pas forcément de pont entre l'emploi dans le secteur traditionnel et le secteur industrialisé : les personnes qui étaient embauchées dans le modèle traditionnel ne le sont pas systématiquement dans le modèle industriel. Les compétences recherchées sont différentes.

### **Le Club Med**

*Réimplantation il y a trois ans d'un centre du Club Med à Serre-Chevalier, avec une capacité de 1 200 lits.*

*250 salariés sont employés directement par le Club, d'autres le sont 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 personnes originaires du territoire ne sont pas candidates alors qu'elle préférerait recruter localement 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 différents centres (des Turcs, des femmes venant de la Réunion comme femmes de chambre), avec 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, connaissant les conditions de salaire et de travail, ne veulent plus travailler pour lui. De plus, le recours est fait à des entreprises locales de sous-traitance.*

L'hôtellerie est un secteur qui n'est pas investi par le syndicalisme, mais des affaires sont arrivées devant les syndicats. Par exemple, la CGT a été contactée par des femmes venant de la Réunion, embauchées comme femmes de chambre en CDD de 6 mois. Payées 10 % au-dessus du SMIC, elles sont logées, nourries, blanchies. Elles se sont adressées à la CGT car la nourriture était déduite de leur salaire et elles étaient logées dans un hôtel désaffecté sans chauffage. Une lettre à 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.

L'accroissement de l'emploi féminin peu qualifié tient ensuite à la tendance à l'externalisation de certaines fonctions par les entreprises, notamment dans le secteur sanitaire. Elle conduit de la même façon à une croissance des entreprises offrant des services de nettoyage et de l'emploi dans ce secteur.

Enfin, cette dynamique s'opère via le développement d'emplois féminins dans le commerce de grande distribution et le petit commerce... C'est dans ce dernier que, selon un de nos interlocuteurs, on trouve des situations d'emploi particulièrement dégradées : ce sont des activités qui vivent au rythme des saisons, avec des faibles salaires, le temps partiel y est privilégié pour l'amplitude de l'ouverture des magasins, ce qui pose pour les femmes des problèmes de transport et d'accès au logement, notamment pour les

femmes seules ayant à élever des enfants. De nouveaux profils de direction dans le commerce (chez les franchisés par exemple) privilégient la recherche de rentabilité. Les chiffres du chômage ne rendraient pas bien compte de la situation particulièrement difficile de certaines femmes sur le marché du travail qui, recherchant un emploi près de chez elles, ne se signalent pas systématiquement comme demandeurs d'emploi. Nombre de ces femmes seraient dans une situation de forte précarité. Faute de trouver un emploi, certaines d'entre elles cherchent à développer leurs propres activités. Un interlocuteur syndicaliste dresse le portrait des relations professionnelles dans le Briançonnais en insistant sur le fait que, dans un tissu rural et de petites entreprises, priment l'interpersonnel et le face-à-face entre employeurs et salariés. Dans de nombreuses entreprises, il n'y a pas de représentant du personnel et le dialogue social est inexistant. Beaucoup de salariés n'osent pas dire qu'ils sont syndiqués, ou bien ils sont très isolés dans la mesure où ils travaillent dans de petites structures. De nombreux dossiers aux prud'hommes concernent les femmes.

Il ne s'agit pas tant de mettre en évidence que, dans cette dynamique, les salariés sont peu qualifiés mais plutôt qu'ils occupent des emplois considérés comme non qualifiés, et payés en conséquence. Les pratiques de gestion dans les activités concernées combinées à une situation du marché du travail propre à certains territoires comme le Briançonnais, qui offre peu de débouchés aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, conduisent à des formes de déclassement. Des interlocuteurs nous ont ainsi cité le cas de caissières de supermarché de niveau bac + 2.

### **2.3. LE RECOURS AUX TRAVAILLEURS ÉTRANGERS DANS LA CONSTRUCTION (BRIANÇONNAIS)**

Le BTP est un secteur important dans les Hautes-Alpes. La Capeb (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment) comptabilise 1 400 entreprises dans le bâtiment ; la Fédération du bâtiment recense 2 000 entreprises dans le BTP, employant un total de 5 000 personnes. Les entreprises sans salariés et entreprises artisanales dominent (plus de 90 % des entreprises sont artisanales selon la Fédération) et, parmi les entreprises employeuses, la taille reste faible (environ 80 entreprises de plus de 10 salariés, dont 30 de plus de 20). Cependant, malgré ces grandes caractéristiques, le secteur n'est pas complètement homogène et on rencontre des situations diversifiées avec la présence :

- d'entreprises artisanales spécialisées sur le résidentiel individuel (construction, rénovation) ; elles représentent un débouché parmi les rares qui existent pour qui veut vivre en milieu rural (Capeb) ; des entreprises ont été créées par des Turcs de L'Argentière ;
- d'entreprises qui possèdent des « niches » en station (pistes, canons à neige, remontées mécaniques) ;

- d'entreprises spécialisées dans la construction en bois, notamment de chalets ; c'est une demande qui se développe, avec cependant une forte concurrence étrangère (importation de chalets de pays d'Europe de l'Est et du Nord) ;
- de grosses entreprises, surtout dans le Briançonnais, l'effet station ayant été structurant pour ces entreprises (Fédération) ; elles travaillent aussi à l'extérieur (sur la côte, dans d'autres régions), notamment afin de compléter leur saison ; grosses entreprises familiales (entre 60 et 80 salariés permanents), à dimension régionale ou nationale, certaines sont intégrées à des groupes ;
- d'entreprises étrangères qui remportent les appels d'offre publics (appels européens), les entreprises locales ayant du mal à répondre (faible disponibilité en période de haute activité, difficulté à s'aligner sur les prix).

Au moment de l'enquête, le bâtiment connaissait un très fort développement. En effet la situation se caractérise par un « boom » de l'immobilier qui se répercute sur les entreprises. Les politiques fiscales incitatives en sont principalement à l'origine, avec la visée de créer des logements voués à la location, notamment à destination des touristes. Ces lois de défiscalisation ont créé un marché, notamment en station. Elles portent sur la rénovation de maisons individuelles (rénovation de l'immobilier de loisir concernant les propriétaires de résidences secondaires qui en contrepartie doivent louer) ; des logements sont construits dans le cadre de la loi Robien ; de gros promoteurs spécialisés construisent des résidences de tourisme, vendent les appartements à des propriétaires privés et font gérer ces résidences par des sociétés d'exploitation.

Dans le Briançonnais, le BTP est une activité qui s'exerce de façon saisonnière (conditions climatiques et liaison avec l'activité touristique de station). L'emploi dans le BTP s'inscrit dans des systèmes de pluri-activité (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 (emploi des permanents). Ce boom 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, qui se traduisent notamment par le recours croissant à une main-d'œuvre étrangère et le changement dans les modes de gestion de cette main-d'œuvre.

Plusieurs formes sont possibles pour le recours à la main-d'œuvre étrangère : salarié direct de l'entreprise utilisatrice, salarié d'une entreprise de sous-traitance ou d'une entreprise d'intérim. Dans le cadre du recours direct par une entreprise française à une main-d'œuvre étrangère des pays nouveaux entrants dans l'Union européenne, l'entreprise devait déposer une demande à l'ANPE et, si cette annonce n'est pas satisfaite



dans les cinq semaines, l'entreprise était autorisée à faire une demande d'introduction de main-d'œuvre étrangère auprès de la direction du travail. Selon l'ANPE, ce recours à la main-d'œuvre étrangère serait en augmentation (40 demandes formulées dans le premier mois du 2<sup>e</sup> trimestre 2004). Mais le recours aux étrangers se développe surtout via l'intervention de sociétés prestataires ou sous-traitantes et le travail en détachement entre pays membres de l'UE. C'est une pratique en développement depuis cinq ans. Le détachement dans le cadre d'une prestation de service est possible dans trois situations : l'entreprise d'un État 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 du personnel à disposition d'une autre. 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 État 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 du pays 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 (en France, s'appliquent les 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<sup>33</sup>. Selon certains de nos interlocuteurs, au moment de l'enquête, il y aurait eu 600 à 700 contrats de prestation de main-d'œuvre dans l'ensemble du département des Hautes-Alpes, mais cette main-d'œuvre serait surtout concentrée dans le nord (CGT 05). Les entreprises concernées sont en premier lieu les plus grosses, dans lesquelles cette pratique se serait généralisée. Chez les artisans, le recours au détachement serait plus ponctuel mais aurait tendance à se développer. Selon certains de nos interlocuteurs, des entreprises locales auraient créé leur propre société dans les pays d'origine.

Le recours à de la main-d'œuvre étrangère est une pratique ancienne dans ce secteur. Les origines des personnes embauchées ont cependant changé. Italiens dans le passé (de nombreuses entreprises ont d'ailleurs été créées par des travailleurs italiens), ce sont aujourd'hui pour l'essentiel des Polonais, Roumains et Slovaques. Des avis contrastés existent sur les niveaux de qualification de ces travailleurs. Pour certains observateurs, le recours à cette main-d'œuvre étrangère est

Si les avis sont contrastés sur le niveau de qualification de la main-d'œuvre étrangère et la nécessité d'y recourir, l'unanimité se fait sur les dérives croissantes.

<sup>33</sup> Lafuma, 2005.

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 d'une main-d'œuvre qualifiée, que l'on trouve essentiellement dans les métiers de base du bâtiment (maçonnerie, plomberie, charpente...) et absente de certains autres (carrelage, électricité).

De même, les avis divergent quant à l'argument principal justifiant ce recours aux travailleurs étrangers : les difficultés de recrutement face au fort besoin de main-d'œuvre. D'un côté, on évoque l'absence de jeunes intéressés par ces métiers et qui souhaitent s'y former ; l'orientation négative vers ces métiers par l'échec ; le peu de candidats, y compris dans les emplois qualifiés ; la difficulté plus générale de transmission et de reprise des entreprises. De l'autre, on insiste sur le fait que, quand les conditions de travail offertes sont bonnes, les difficultés de recrutement tombent, d'autant que la main-d'œuvre potentielle est présente localement (jeunes, demandeurs d'emploi, saisonniers) ; l'augmentation du nombre de salariés dans le secteur (tous ne sont pas des étrangers) ; le fait que les sections des centres de formation des apprentis et des lycées d'enseignement professionnel sont remplies... Au-delà de ces deux types d'arguments, le recours à cette main-d'œuvre correspond aussi à des stratégies de réduction des coûts induites notamment par les systèmes de mise en concurrence via les appels d'offres, la recherche de bas prix par les promoteurs, les systèmes de sous-traitance en cascade, ainsi que la grande souplesse qu'offre ce mode de gestion (en cas de perte d'un marché ; pour ne pas dépasser certains seuils en effectif : certaines entreprises arrivent à doubler leur effectif permanent par le recours à des contrats précaires...).

Mais l'unanimité se fait sur les dérives observées très récemment et de façon croissante :

- 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 main-d'œuvre », intégration de fait de ces salariés 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 sur les chantiers, dans des algecos...), 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 clandestins, le travail dissimulé...

Ces salariés ont des difficultés pour connaître leurs droits et les faire appliquer, du fait de la langue. Par ailleurs, et même dans ces conditions, ces salariés gagnent plus que dans leur pays. Certains commencent cependant à s'adresser aux syndicats (dans de nombreux cas il s'agit d'une demande plus sociale que syndicale, les étrangers ne sachant pas où s'adresser pour traiter cette demande). Plusieurs affaires ont éclaté et ont été portées devant la justice, des entreprises ont été sanctionnées, d'autres sont en cours d'instruction (cas de plusieurs entreprises italiennes et portugaises intervenant suite à des appels d'offre européens pour des marchés publics).

Les institutions locales se mobilisent mais font toutes part des difficultés de l'action face à ce problème. L'inspection du Travail fait des contrôles dans un contexte particulièrement difficile : peu de moyens, barrière de la langue, difficulté d'accès aux chantiers, manque de coordination entre pays ; des problèmes spécifiques se posent particulièrement pour cette main-d'œuvre (par exemple, en cas de requalification de leur contrat de détachement en CDI dans l'entreprise utilisatrice, les salariés en détachement deviennent des clandestins dans la mesure où ils n'ont pas de carte de séjour ; de ce point de vue, des observateurs ont signalé l'apparition dans le Briançonnais d'étrangers sans droit et des reconduites à la frontière). Les fédérations professionnelles se sont manifestées pour dénoncer ces pratiques et abus et associées à certaines actions collectives. Elles mettent aussi en place des actions visant à améliorer l'attractivité du secteur et ses conditions (formation continue, apprentissage, opération de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mise en place d'un groupement d'employeurs bâtiment-transports de voyageurs comptant 15 salariés). Les partenaires sociaux se sont portés partie civile dans une affaire de « faux indépendants ».

Ces pratiques et dérives (faibles salaires, conditions de travail dégradées...) ont des effets sur le marché local du travail. Elles 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). D'une façon générale, elles sont perçues et dénoncées comme s'inscrivant dans un cercle vicieux dans lequel s'allient : avantage fiscaux 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 à terme sur la qualité du produit... Par ailleurs, nos interlocuteurs ont été d'accord pour souligner le côté artificiel du boom actuel, avec des craintes de retombée rapide (difficultés pour les propriétaires de louer des appartements haut de gamme, non-élasticité du nombre de touristes, moindre rendement de la défiscalisation...).

### **3. DYNAMIQUE 3 : LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE HAUTE TECHNOLOGIE À FORTES QUALIFICATIONS**

Ce type de dynamique correspond au nouveau modèle de développement économique et aux nouvelles bases de la compétitivité économique que les politiques publiques cherchent à impulser dans les territoires : activités de haute technologie employant des personnes à haut niveau de qualification. Cette impulsion mise sur la productivité d'un rapprochement territorial entre recherche, enseignement supérieur et industrie, présenté comme favorisant la synergie entre acteurs et l'innovation. On croise ici à nouveau les implications des dynamiques et restructurations des grandes entreprises, mais pour d'autres fonctions que celle de la production associée à la dynamique 1 : fonctions de sièges sociaux et fonctions de recherche et développement, mouvements d'externalisation via l'essaimage et la sous-traitance mais sur des segments de haute technologie, en interaction fréquente avec les dispositifs d'action publique (les pôles de compétitivité notamment). Techniciens, ingénieurs et chercheurs sont au cœur de ce type de dynamique.

Deux illustrations :

- une dynamique autour de l'agroalimentaire sur le territoire d'Avignon ;
- essaimage et sous-traitance sur le territoire d'Aubagne.

#### **3.1. UNE DYNAMIQUE AUTOUR DE L'AGROALIMENTAIRE SUR LE TERRITOIRE D'AVIGNON**

Le territoire de la COGA fait partie d'un espace plus vaste dont l'économie a été traditionnellement dominée par les activités agro-industrielles et les activités et services connexes. Ce tissu, ancien et conservant nombre de ses traits traditionnels, se renouvelle pour partie sur la base de dispositifs publics visant à développer de nouveaux facteurs de compétitivité territoriale et à travers les dynamiques récentes des entreprises qui y sont implantées de longue date.

##### **3.1.1. NOUVELLES DYNAMIQUES D'UN TISSU AGRO-INDUSTRIEL ANCIEN**

Le tissu agro-industriel de la basse vallée du Rhône est constitué par un ensemble d'activités apparues localement dans la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle. Il s'est initialement constitué sur la base de l'émergence d'une production de fruits et légumes primeurs associée à une activité d'expédition, qui envoyait les produits provençaux vers les villes. Sur ce couple initial est venue se greffer une activité de transformation, qui s'est peu à peu industrialisée. Cet ensemble a fait système, dans la mesure où il procède d'une nécessaire articulation entre ces différentes activités : entreprises de production agricole, de négoce-expédition, de transformation, de transports, de logistique ou encore de services (fabricants et fournisseurs de matériel, d'emballages, de produits, organisations professionnelles...) interviennent dans la chaîne du travail des fruits et légumes et des produits

alimentaires, de leur production jusqu'à leur distribution. Ce système est constitué d'un maillage d'unités productives de petite et moyenne taille réparties dans un tissu de petites villes du sud du Vaucluse et du nord des Bouches-du-Rhône. Sur ces communes, l'activité économique reste dominée par les spécialités agro-industrielles<sup>34</sup>. Une des modalités du renouvellement récent de ce système a été soutenue par la mise en place de dispositifs publics (dont l'initiative peut être locale, régionale ou encore nationale) visant à orienter les activités selon un nouveau modèle de compétitivité. Il s'agit par là de favoriser le développement des activités à haute technologie et à haute valeur ajoutée, l'innovation dans les entreprises à travers le soutien au recours à la recherche, et les synergies entre les acteurs locaux (entreprises, enseignement supérieur, recherche, partenaires publics et privés) en vue de créer des ressources collectives et spécifiques au territoire. Ce modèle est associé au développement d'emplois et de qualifications de niveau supérieur.

La création du technopôle Agroparc en 1990, en périphérie de la ville d'Avignon, est une première étape dans cette orientation. Agroparc émane d'un partenariat institutionnel entre le Conseil général du Vaucluse, la ville d'Avignon et le Conseil régional. C'est un technopôle orienté principalement vers les spécialités agroalimentaires : « les compétences qui y sont développées concernent globalement l'univers des fruits et légumes, depuis les semences et la sélection variétale jusqu'à la fabrication, la conservation et la distribution des produits alimentaires élaborés ». Il regroupe aujourd'hui un ensemble de ressources en matière de recherche-technologie et de formation supérieure permettant de valoriser et de fédérer des ressources déjà implantées et contribuant à en faire venir de nouvelles. Il rassemble en effet sur un même espace des centres de recherche, techniques, de transfert de technologie et d'expérimentation : INRA, CTCPA (Centre technique de la conservation des produits agricoles), GRAB (Groupement de recherche en agriculture biologique), Critt agroalimentaire (Centre régional d'innovation et de transfert de technologies) et des laboratoires privés ; des centres de formation initiale et continue spécialisés : IUT agroalimentaire, IUP d'agro-sciences, lycée agricole, ISEMA/ISARA (Institut supérieur d'enseignement au management agroalimentaire), Ifria (Institut de formation régional des industries agroalimentaires) ; des organisations professionnelles (réunies notamment dans un bâtiment commun de la chambre de commerce et d'industrie, la « Cité de l'alimentation ») ; une pépinière d'entreprises (Créativa) et des entreprises. L'ensemble fait l'objet d'une animation assurée par l'association Agroparc se traduisant par des réunions à thème, journées techniques et forums, contribution à l'animation de salons spécialisés (Mifel, Secur'Food...), édition d'une lettre... dans un partenariat avec les organisations présentes sur le site. Plus récemment, a été créée une plate-forme technologique « Transformation et conservation des produits agroalimentaires », fruit de la mobilisation de nombreux acteurs (établissements scolaires, professionnels de l'industrie agroalimentaire, structures de recherche), inscrite dans un projet national et financée par le l'État et la Région. La plate-forme technologique est vue comme un outil territorial

---

<sup>34</sup> Lamanthe, 2004.

destiné à promouvoir et institutionnaliser la mission de soutien à l'innovation des établissements publics d'enseignement et de formation, en coopération avec les centres techniques et de recherche et les entreprises.

La labellisation d'un pôle de compétitivité, le « Pôle européen innovation fruits et légumes », est l'étape la plus récente de cette dynamique. Implanté sur le site d'Agroparc, il a été labellisé en juillet 2005 et, suite à l'évaluation réalisée en 2008, il a été confirmé pour la période 2009-2011. Il regroupe aujourd'hui plus 180 membres répartis sur plusieurs régions et de différents secteurs : industrie agroalimentaire, production agricole, organisations de producteurs, production de semences, entreprises de restauration collective, équipementiers et fournisseurs de biens et de services de l'industrie agroalimentaire et de la production agricole, chambres consulaires, syndicats professionnels, centres techniques et stations d'expérimentation, instituts et laboratoires de recherche publique et privée, universités, lycées et centres de formation... Son objectif est de favoriser le développement économique de l'ensemble de la filière fruits et légumes en s'appuyant sur une stratégie de différenciation et de création de valeur ajoutée par la recherche et l'innovation<sup>35</sup>.

La formation professionnelle a été l'objet de la part des acteurs concernés d'une forte mobilisation qui fait que, du point de vue des activités présentes, la zone se caractérise par une offre spécialisée abondante, diversifiée et qui a su se renouveler, notamment par le développement d'une offre de niveau supérieur. Cette offre repose sur l'existence ancienne d'établissements et d'organismes de formation spécialisés (importance des établissements du ministère de l'Agriculture par exemple) et celle de l'université d'Avignon. La mobilisation des acteurs a concerné à la fois l'adaptation de l'offre existante et le développement de dispositifs nouveaux. La période se caractérise par le développement d'une offre de niveau supérieur. Un IUT orienté vers les techniques de commercialisation, le conditionnement-emballage et le génie biologique, ainsi qu'un IUP agro-sciences, proposant notamment des licences et maîtrises professionnelles dans le domaine des fruits et légumes, ont été créés au sein de l'université d'Avignon. L'Isema (Institut supérieur d'enseignement au management agroalimentaire), créé par la CCI et maintenant associé à l'Isara (école d'ingénieurs de Grenoble), propose des formations supérieures spécialisées dans les domaines de la commercialisation, distribution, logistique et l'innovation alimentaire. Cette offre locale est par ailleurs complétée par celle des universités voisines d'Aix-Marseille. Les possibilités de formation supérieure par la voie de l'apprentissage ont été développées, avec l'ouverture à des spécialités où elle était peu présente (BTS par apprentissage à l'Ifria et au CFAI d'Avignon, Centre de formation des apprentis de l'industrie, orienté vers les formations en automatismes et électrotechnique).

On le voit, cette dynamique repose sur la présence de nombreux acteurs spécialisés, qu'ils soient implantés de longue date sur le territoire ou créés plus récemment. Ces

---

<sup>35</sup> Source : [www.peifl.org](http://www.peifl.org), consulté le 27.05.09.

acteurs couvrent l'ensemble des secteurs d'activités présents et des domaines d'intervention : organisations professionnelles, acteurs de la formation (Éducation nationale, établissements publics et privés liés au ministère de l'Agriculture, université, organismes de formation continue), chambres consulaires, centres techniques, organismes de transfert de technologie...

La présence de ces ressources a été un facteur de renouvellement du tissu productif agro-industriel mais a aussi attiré des entreprises d'autres secteurs (télécommunications, ingénierie, communications). De grandes entreprises y ont implanté leur siège social, et notamment la société McCormick (ex-Ducros) suite à une délocalisation depuis Carpentras. S'y sont aussi implantées des petites entreprises spécialisées sur des créneaux technologiques nouveaux. Sur son site<sup>36</sup>, Agroparc mentionne la présence de plus de 200 entreprises, 50 organismes socioprofessionnels, 6 organismes de recherche, 11 organismes de formation, regroupant 6 000 personnes.

### **Une entreprise implantée dans la pépinière d'Agroparc**

*Une entreprise spécialisée dans la décontamination par lumière pulsée<sup>37</sup> et dont l'activité de production est réalisée dans l'arrière-pays aixois a implanté ses services commerciaux et marketing dans la pépinière d'entreprise. La présence d'organismes liés au secteur de l'agroalimentaire et la localisation (axe autoroutier et TGV à proximité) sont les principaux motifs évoqués pour cette implantation. L'entreprise entretient des liens réguliers avec la recherche (mise à disposition d'une de ses machines dans un laboratoire de l'INRA) et l'enseignement supérieur (recrutement de stagiaires dans les établissements d'enseignement supérieur, recrutement de deux boursiers Cifre, dans les domaines du marketing et de l'agroalimentaire). Le salarié rencontré, âgé de trente et un ans, a lui-même une double formation : il a suivi un cursus dans un IUP avec une spécialisation agroalimentaire, puis une formation supérieure en gestion de projets comprenant une dimension commerciale très prégnante. Son expérience professionnelle antérieure s'est déroulée dans un organisme parapublic spécialisé dans l'agroalimentaire et situé à Avignon. L'entreprise est adhérente à plusieurs pôles de compétitivité : PEIFL, PASS et Optitec. Elle entretient aussi des relations avec des laboratoires de recherche situés hors du territoire.*

### **3.1.2. LES DYNAMIQUES DES GRANDES ENTREPRISES**

On relate ici le cas de l'établissement du groupe Campbell Soup installé dans la périphérie nord d'Avignon. L'histoire de ce site est révélatrice de l'évolution dans le temps des motifs de la localisation puis du maintien sur un territoire d'un établissement appartenant à un groupe étranger. Il illustre aussi la façon dont la « mondialisation » est susceptible de renforcer des implantations locales. On peut en retenir quatre étapes.

<sup>36</sup> [www.agroparc.com](http://www.agroparc.com), consulté le 29.05.09.

<sup>37</sup> Il s'agit d'un procédé industriel de décontamination par voie sèche, en utilisant la lumière sous la forme d'une impulsion de haute énergie (d'une durée de 0,3 ms), pour détruire virus, levures, bactéries, moisissures, parasites, mycoplasmes et microspores à des cadences industrielles.

### **Les années 1960 : la proximité des matières premières.**

L'établissement de production est implanté sur son site actuel en 1962. Il appartient alors à une entreprise française intégrée à un groupe anglais. Cette implantation est justifiée par un rapprochement des matières premières utilisées dans la production. L'activité consiste en effet dans la fabrication de potages en conserve qui utilise les légumes frais produits localement. L'établissement réalise une double activité : la première transformation des légumes frais, qui sont travaillés au moment de leur saison de production (nettoyage, épluchage, parage...), et la seconde transformation à travers la fabrication des potages. Cette activité requiert le recours à un important personnel saisonnier, peu qualifié et essentiellement féminin. L'établissement connaît une forte saisonnalité au moment de l'approvisionnement en légumes. Au début des années 1980, il emploie environ 200 salariés.

### **Les années 1980 : l'innovation de produit.**

En 1982 l'entreprise est rachetée par le premier groupe alimentaire français (BSN alors, devenu depuis Danone). Les ventes de potage industriel stagnent et la concurrence d'autres groupes est particulièrement forte sur ce créneau. BSN voit dans le potage fait maison la possibilité d'un développement des ventes et oriente sa stratégie vers la fabrication d'un produit qui s'en rapproche et qui n'aurait pas, auprès des consommateurs, la connotation négative du produit industriel, en boîte. Le site met au point un produit nouveau issu d'une technologie nouvelle, elle-même mise au point dans l'établissement : il s'agit du potage en brique aseptique, dont la première vente se fait en 1986 et qui rencontre très vite un succès commercial. Cette stratégie a différentes implications : l'augmentation des niveaux de qualification des ouvriers travaillant dans les nouveaux ateliers et l'apparition de nouvelles fonctions (conducteurs de ligne), la réduction des emplois dans les activités de base, une réorganisation interne (raccourcissement des lignes hiérarchiques), l'annualisation du temps de travail, une masculinisation des emplois... Elle s'accompagne d'une rupture avec l'approvisionnement local en produits frais car l'entreprise décide de renoncer à son activité de première transformation en utilisant désormais des produits surgelés prêts à l'emploi qu'elle fait venir du nord de la France et d'Europe du Nord, cette offre n'existant pas localement. Cette rupture fait craindre la possibilité d'un départ de l'établissement du territoire. L'établissement emploie 215 personnes à la fin de l'année 1990 (169 permanents). Sa saisonnalité est maintenant uniquement d'hiver, liée à la période de plus forte consommation du potage, et recourt à un volant de travailleurs intérimaires.

Dans les années 1980, la rupture avec l'approvisionnement local en produits frais fait craindre la possibilité d'une délocalisation.

### **Les années 1990 : une image sociale.**

Cet éloignement d'avec la production agricole locale a constitué une perte pour l'économie locale. Différentes tentatives placées sous l'égide des collectivités territoriales,



consulaires et professionnelles pour créer une unité susceptible de répondre aux besoins de l'établissement en produits surgelés n'ont pas abouti. Ces échecs sont été à l'origine de tensions entre ces organismes (notamment pour l'accès aux aides aux investissements) et la direction de l'établissement, dont l'image s'était détériorée au niveau local (rupture des approvisionnements et du recours à une abondante main-d'œuvre saisonnière, crainte d'un départ, menaces sur les emplois les moins qualifiés...). L'établissement rétablit alors son lien avec le territoire en investissant dans une image « sociale » : au milieu des années 1990, il contribue à la mise en place du « Groupement d'employeurs solidaires pour le travail et l'emploi », porté par différentes institutions locales (DDTEFP, ANPE, PLIE...). Ce groupement rassemble plusieurs entreprises locales de l'agroalimentaire et de la distribution alimentaire ayant des saisonnalités différentes, ce qui leur permet d'employer de façon permanente une vingtaine de salariés.

### **Les années 2000 : l'implantation locale renforcée par la « mondialisation ».**

En 1997, Danone décide de se centrer sur certaines de ses activités et vend les sociétés de la branche épicerie, dont fait partie l'établissement avignonnais. Une partie de la société est rachetée par un groupe nord-américain spécialiste du potage : Campbell Soup. L'implantation locale de l'établissement en sort renforcée. D'une part parce que l'établissement, qui a toujours été un établissement de production, perd à cette occasion ses liens avec sa société mère où était situé le siège social. De ce fait, il est autonomisé et voit certaines de ses fonctions renforcées, tandis que de nouvelles sont créées, comme celles incombant à un siège social. Par ailleurs, le site est vu par la société nord-américaine comme la « tête de pont » de son implantation sur le marché européen. Enfin, les savoir-faire du site en technologie de l'aseptique sont un atout. En 2000, 250 personnes travaillent sur le site. En 2008, le groupe agroalimentaire décide d'y implanter un centre de recherche et développement. Les ressources que constituent le pôle de compétitivité, Agroparc et la proximité de centres de recherche en sont pour partie à l'origine.

En quarante-cinq ans, nous le voyons, les raisons de l'implantation locale sont passées de la facilité d'accès aux matières premières à la facilité d'accès aux ressources immatérielles. À cette occasion, les produits et technologies ont changé, les modes d'organisation, les qualifications et les profils des salariés aussi.

### **3.2. HAUTES TECHNOLOGIES : ESSAIMAGE ET SOUS-TRAITANCE (AUBAGNE)<sup>38</sup>**

Dans le territoire d'Aubagne, le développement d'activités de haute technologie et à emplois de niveau supérieur se fait essentiellement à travers les pratiques d'externalisation de grandes entreprises situées dans la proximité, mais hors du territoire. Cette externalisation s'opère selon deux modalités : l'essaimage et la sous-traitance. De même que dans le territoire d'Avignon, les entreprises nouvellement créées dans ce contexte s'appuient sur les ressources collectives locales (pôles de compétitivité, associations,

---

<sup>38</sup> Cette partie se base sur le travail déjà cité de Julien Machado.

établissements d'enseignement et de formation) tout autant qu'elles contribuent à la propre dynamique de ces ressources. Elles sont de ce fait, à travers leurs membres, des acteurs des dynamiques économiques territoriales.

### **3.2.1. UN ESSAIMAGE DEPUIS UNE SOCIÉTÉ DE LA MICROÉLECTRONIQUE**

Différentes entreprises de haute technologie sont issues d'un essaimage à partir de Gemplus (devenu récemment Gemalto) située sur le territoire de Gémenos. Cette société spécialisée dans la fabrication des cartes à puces est elle-même le fruit d'un essaimage puisqu'elle fut créée en 1988 par des cadres d'une société aixoise. En 2000, elle employait 1 100 opérateurs, 500 techniciens et agents de maîtrise ainsi que 700 cadres. Différents plans sociaux se sont succédés dans les années 2000, accompagnant des restructurations faisant suite à l'intégration de la société dans un groupe nord-américain. Ces plans sociaux ont été l'occasion de départs associés à la possibilité d'accéder à des financements. Deux entreprises rencontrées sont issues de ces restructurations ou d'essaimages, ceux-ci ayant visé à poursuivre dans des sociétés indépendantes certaines activités initialement gérées en interne.

La première est fondée en 2003 à Aubagne par une équipe de onze personnes issues de Gemplus. Son activité est basée sur la mise en œuvre des technologies « jet d'encre » dans les applications industrielles, l'impression, la microélectronique et le biomédical. Son offre se décline autour du moteur d'impression IPS (Impika Printing System) et comprend toute une gamme d'accessoires, de consommables et de services. Elle emploie une cinquantaine de personnes avec un chiffre d'affaires avoisinant les huit millions d'euros en 2007. Elle vise un marché international et a récemment remporté le marché des impressions des cartes grises.

La seconde, implantée sur la commune de La Penne-sur-Huveaune, est issue du rachat en 2001 par une dizaine de cadres de Gemplus, de la division en charge de l'identification et de la traçabilité des produits au sein du groupe. Elle est spécialisée dans la fabrication des puces et infrastructures RFID (Radio Frequency Identification Device). Il s'agit de composants qui permettent de marquer numériquement les objets pour qu'ils soient reconnus individuellement (à la différence des codes-barres, qui identifient des séries d'objets). En 2006, son chiffre d'affaires s'élève à 19 millions d'euros ; elle emploie plus de 120 personnes en 2007. Elle revendique le titre de leader mondial de la RFID. Elle est aussi implantée aux États-Unis et à Hong-Kong.

Ces sociétés sont membres de différents pôles de compétitivité : SCS, Capénergie... Leurs dirigeants sont particulièrement actifs dans la création et l'animation de nouvelles structures collectives : création d'un pôle RFID, association Babysmart dont l'objectif est « de mettre en avant les PME opérant sur la chaîne de valeur microélectronique régionale, véritables relais de croissance, d'innovation et d'emplois, mais qui souffrent d'un manque

de temps et de ressources pour se rendre plus visibles », et « de permettre à ces entreprises de travailler en réseau, de mutualiser leurs ressources et de fédérer leurs efforts. C'est également un lieu d'entraide et de partage d'expériences entre de jeunes patrons de TPE et PME »<sup>39</sup>. Ce type de dynamique a des implications notables sur les compétences et qualifications au niveau local. Elle permet le développement de compétences autour d'une filière (dans le cas présent, le silicium et le RIFD par exemple). Les pôles de compétitivité, à leur tour, contribuent à cette dynamique via la mise en place de partenariats et le développement de projets communs. Ils constituent aussi des ressources pour les petites entreprises par les formations qui leur sont plus spécialement destinées. Enfin, la création d'activités à travers ces formes d'externalisation permet le transfert de compétences des grandes structures vers les plus petites, via la mobilité des personnes.

La création d'activités à travers ces formes d'externalisation permet le transfert de compétences des grandes structures vers les petites, via la mobilité des personnes.

### **3.2.2. DES ENTREPRISES ISSUES DES PRATIQUES DE SOUS-TRAITANCE DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION AÉRONAUTIQUE**

On observe un même type de dynamique à partir des pratiques de sous-traitance d'une grosse entreprise de la construction aéronautique. Le secteur de la construction navale, aéronautique et ferroviaire est le sixième secteur employeur de la région (soit 15 471 salariés au 1<sup>er</sup> janvier 2005). Trois grosses structures emploient à elles seules plus de 65 % des salariés de ce secteur. Ces activités mobilisent une population hautement qualifiée. Les cadres et professions intellectuelles sont surreprésentés par rapport à l'ensemble de l'industrie, avec près de 25 % des salariés qui appartiennent à cette catégorie contre un peu plus de 15 % pour la totalité des secteurs industriels. Inversement, employés, ouvriers qualifiés et non qualifiés apparaissent dans de moindres proportions. Les salaires y sont élevés et le taux de féminisation très bas, avec 14 %. Les effectifs employés et le nombre des établissements de ce secteur augmentent sur le territoire de la communauté d'agglomération d'Aubagne, avec notamment le doublement des établissements (de 4 à 8 depuis le début des années 2000). Ce dynamisme est celui de PME, notamment liées à un gros donneur d'ordre par la sous-traitance.

#### ***L'exemple d'un équipementier d'hélicoptères***

*Cette entreprise spécialisée dans les équipements électroniques et les systèmes embarqués a été créée en 2005 par un ancien ingénieur d'Eurocopter, avec qui il « s'associe ». Eurocopter devient son principal client à hauteur actuellement de 65 % des parts de son marché. Elle est implantée dans la zone industrielle des Paluds à Aubagne et emploie 27 salariés en 2008. Le plus haut niveau de diplôme en production correspond à bac + 3. Au moment de l'enquête, trois ingénieurs ont en charge le bureau d'études et cinq apprentis sont présents dans l'entreprise.*

<sup>39</sup> Site Internet de l'association : <http://www.babysmart.fr/>.

## **4. DYNAMIQUES 4 ET 5 : LE RENOUVELLEMENT DES ACTIVITÉS TRADITIONNELLES ET L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES ACTIVITÉS**

Ces deux dynamiques sont présentées ensemble car il n'est pas toujours aisé de les distinguer (de nouvelles activités émergent, notamment du fait du renouvellement d'activités anciennes...), et elles s'appuient sur des processus de mobilisation des acteurs, d'acquisition de qualifications et de compétences qui sont similaires.

Ces dynamiques se construisent à la croisée de trois facteurs : des trajectoires d'individus soutenues par un projet d'activité et de mode de vie ; des opportunités de marché, liée à la transformation de la demande ou à l'émergence de nouvelles demandes ; des politiques de soutien d'activités liées à des contextes locaux spécifiques. Elles se caractérisent par l'acquisition de nouvelles connaissances et/ou le renouvellement des connaissances des acteurs impliqués, souvent parce qu'il s'agit d'activités nouvelles et/ou parce qu'elles attirent de nouveaux profils de population. Ce processus se déroule en combinant des modalités différenciées de formation : apports de la formation initiale et des expériences professionnelles des personnes engagées, apprentissage sur le tas et auto-formation, apprentissage via les réseaux amicaux et les familles, rôle central des établissements proposant des formations spécialisées à destination des adultes.

Quatre illustrations :

- l'intégration des énergies renouvelables dans le secteur de la construction (pays d'Aubagne et de l'Étoile) ;
- le renouvellement de la filière argile (pays d'Aubagne et de l'Étoile) ;
- les activités sportives de montagne (Briançonnais) ;
- le passage du statut de salarié à celui d'indépendant dans le renouvellement des activités.

### **4.1. L'INTÉGRATION DES ÉNERGIES RENOUVELABLES DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION (AUBAGNE)**

Dans le territoire d'Aubagne, la problématique des énergies renouvelables se situe à la charnière entre le renouvellement d'activités traditionnelles et la création d'activités nouvelles. Dans le premier cas, elle s'intègre aux pratiques et structures du secteur de la construction et, dans l'autre, elle correspond à la création d'entreprises spécialisées dans le domaine. Ces deux aspects s'imbriquent cependant fortement.

#### **4.1.1. LA PROBLÉMATIQUE DES ÉNERGIES RENOUVELABLES : ENTRE CONTEXTE GLOBAL ET SPÉCIFICITÉS LOCALES**

Sur ce territoire, la construction représente 14 % du total des établissements et 8 % des effectifs, ce qui la positionne au 5<sup>e</sup> rang des secteurs employeurs en 2006 (champ Assedic). C'est un secteur dynamique : entre 2000 et 2006, son effectif a crû de 36 %

pour une moyenne de 14 % (ensemble des activités du champ Assedic) ; il a connu sur ce territoire une plus forte hausse qu'aux niveaux départemental et régional. Au premier semestre 2007, il occupe le 4<sup>e</sup> rang des secteurs ayant déposé le plus d'offres à l'ANPE<sup>40</sup> et le 3<sup>e</sup> rang pour le nombre de DPAAE (déclarations préalables à l'embauche) au second semestre 2007 (ANPE). La problématique des énergies renouvelables est un élément potentiel de son renouvellement, de différents points de vue : développement de nouveaux marchés, intégration de nouvelles connaissances, entrée de nouveaux profils. Cette problématique émerge sur le territoire à la croisée entre des évolutions générales (d'ordre réglementaire notamment) et des facteurs plus spécifiques au niveau local.

Les retombées du « Grenelle de l'environnement » ouvrent de nouvelles opportunités pour le secteur du bâtiment en combinant des incitations financières publiques et de nouvelles obligations réglementaires (par exemple les nouvelles mesures concernant les constructions : économies d'énergie, développement du recours aux énergies renouvelables dans les constructions neuves et dans le bâti existant avec la rénovation thermique et la mise aux normes, nouvelle réglementation technique...). La Fédération du bâtiment des Bouches-du-Rhône prévoit que ce nouveau marché va conduire à l'entrée de 10 000 à 12 000 jeunes en formation initiale et autant de salariés en activité à se former.

Ces éléments de contexte général sont renforcés par une politique d'information et d'incitation particulièrement active de la communauté d'agglomération. Le développement durable est une de ses priorités, il englobe un ensemble d'actions et de domaines (transports, déchets, énergies renouvelables, agriculture, environnement...). Cette orientation, qui a reçu le label « Agenda 21 local » du ministère de l'Écologie et du Développement durable début 2007, prévoit la réalisation de 92 actions diversifiées au niveau local. Depuis cinq ans, la Communauté d'agglomération organise, en collaboration avec des professionnels, la « Fête du soleil », dont l'objectif est de sensibiliser les populations. Le thème de l'édition de 2008 était le suivant : « Climat, énergie, penser son habitat autrement ». Cette manifestation propose une semaine de rencontres, d'ateliers, de visites et de débats, d'animations et de spectacles, avec un village d'exposants. Elle s'intègre dans un projet plus vaste, celui qui vise notamment l'élaboration d'un plan local climat suite au « Grenelle local du développement durable » qui s'était tenu à Aubagne en décembre 2007. Lors de cette édition de la Fête du soleil, une table ronde était organisée sur le thème « Formation et insertion pour construire des bâtiments à faible impact énergétique », réunissant une dizaine d'intervenants (collectivités locales, organismes de formation, organisations professionnelles, entreprises). Enfin, dans le cadre du « Plan local énergie environnement pour le développement durable », des aides financières à l'installation de chauffe-eau solaires sont apportées par la communauté d'agglomération qui viennent compléter les incitations nationales et aides régionales, en vue d'inciter les habitants à s'équiper. Ces aides permettent au total de couvrir entre 40 et 50 % du coût

---

<sup>40</sup> Sources : cellule statistique de l'équipe territoriale d'Aubagne-La Ciotat, *Les Synthèses de la cellule statistique d'Aubagne-La Ciotat*, n° 2 et 3, octobre 2007 et février 2008.

de l'installation d'un chauffe-eau solaire. Ces réalisations s'inscrivent dans un ensemble plus large d'initiatives, émanant notamment du Conseil régional (comme par exemple les Prides – Pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire –, Bâtiment durable méditerranéen ou l'intégration de la problématique du développement durable dans les politiques régionales...).

Notons la présence depuis 1991 sur le territoire du plus gros fabricant français de capteurs et chauffe-eau solaires (Jacques Giordano Industries). Cette entreprise créée en 1965 s'est orientée et spécialisée en énergie solaire à la fin des années 1970. Elle a des implantations dans plusieurs pays. Elle anime un réseau d'installateurs « Solariste Giordano » dans la France entière. Cette présence a contribué à l'émergence de dynamiques locales nouvelles, notamment en termes de formation : « Jacques Giordano Industries et l'AFPA s'investissent ensemble pour donner ou renforcer les compétences des personnes qui en ont besoin pour se positionner au mieux sur un emploi dans l'énergie solaire.<sup>41</sup> » L'entreprise a été un acteur de la mise en place d'une formation spécialisée par le Greta (voir ci-dessous).

#### 4.1.2. CONCURRENCE SUR LE MARCHÉ, QUALIFICATIONS ET FORMATION<sup>42</sup>

La problématique des énergies renouvelables fait émerger de nouveaux marchés qui donnent lieu à des concurrences pour occuper les nouvelles niches. Plusieurs types d'opérateurs sont en lice. Il s'agit de types d'entreprises et de stratégies différents, avec des rapports à la qualification et à la formation qui ne sont pas les mêmes.

Pour les entreprises « traditionnelles », il s'agit de s'appuyer sur les métiers existants, ce qui suppose que les artisans et salariés acquièrent de nouvelles compétences, transversales aux différents corps de métiers du bâtiment.

La position des entreprises traditionnelles du bâtiment et leurs organisations (que ce soit la Capeb ou la Fédération du bâtiment) est d'intégrer cette problématique nouvelle dans le cœur de métier des entreprises. Il s'agit de s'appuyer sur les métiers existants plutôt que de créer de nouveaux métiers associés aux énergies renouvelables. Ceci suppose que les entreprises (artisans et salariés) acquièrent de nouvelles compétences, transversales aux différents corps de métiers du bâtiment. Pour cela, les organisations professionnelles ont mis en place une formation qui doit conduire à l'obtention d'un label (Éco artisan). Cette formation « doit permettre aux artisans d'acquérir une compétence nouvelle "efficacité énergétique" plus une compétence métier renforcée », l'objectif étant par là « une valorisation économique et citoyenne de l'entreprise » (Capeb, table ronde<sup>43</sup>).

<sup>41</sup> <http://www.giordano.fr>.

<sup>42</sup> Cette partie a bénéficié d'échanges avec Hubert Amarillo.

<sup>43</sup> Table ronde « Formation et insertion pour construire des bâtiments à faible impact énergétique » organisée dans le cadre de la V<sup>e</sup> Fête du soleil, Aubagne, 14 mai 2008.

### **Un chef d'entreprise de climatisation, chauffage, plomberie**

*Aubagnais d'origine, il rentre en 1979 dans l'entreprise familiale créée en 1963 et prend la succession de son père en 1985. L'intégration des énergies renouvelables débute dans les années 1980, elles représentent actuellement 4 % de l'activité. L'entreprise emploie 17 permanents et 5 intérimaires. Membre de la Capeb et d'un regroupement d'entreprises (Association des professionnels des énergies renouvelables des Bouches-du-Rhône). Il suit actuellement la formation mise en place par la Capeb.*

*« Au début [les énergies renouvelables] c'était quelque chose de nouveau mais très proche de notre travail habituel. On faisait la même formation car on traitait la même chose, l'eau sanitaire, mais avec seulement le moyen qui changeait (le solaire). Il s'agissait aussi de ballons, mais qui utilisaient d'autres énergies. Aujourd'hui, ça reste très basique, seuls les capteurs et la régulation sont spécifiques au solaire. On a fait des formations seulement pour comprendre le fluide caloporteur (un type d'huile). »*

*Dans son entreprise, le développement de ce marché s'appuie sur les qualifications et métiers traditionnels : recours à des chauffagistes (pour installer les ballons), plombiers-zingueurs (pour intervenir sur les toits, réaliser l'étanchéité), frigoristes (pompes à chaleur, climatisation), électriciens. Les modes d'acquisition des qualifications sont eux-mêmes traditionnels : apprentissage, embauche d'adultes qui sortent de l'AFPA et formation sur le tas dans l'entreprise. Le solaire nécessite cependant l'acquisition de nouvelles compétences : « Tous les gens qu'on a, ils l'ont acquis dans l'entreprise, la connaissance du solaire [...], ils sont allés chez des fabricants, ils sont allés faire des stages. » Selon ce chef d'entreprise, le marché du solaire ne permet pas une spécialisation de l'activité sur ces technologies, il convient donc de maintenir une offre d'ensemble sur le chauffage. Dans ce sens, il insiste sur la capacité de son entreprise à traiter les problèmes larges de chauffage (« métier du génie climatique ») et se prévaut d'une expérience de vingt ans (« On a appris il y a longtemps, on a fait des stages AFPA d'Istres à la demande d'EDF pour installer les premières pompes à chaleur »).*

Des entreprises nouvelles ont été créées spécifiquement sur le créneau des énergies renouvelables. Ici, il s'agit de faire du solaire une activité spécifique et à part entière. Cette problématique a attiré de nouveaux profils d'entrepreneurs, venant d'autres secteurs et ayant souvent occupé des postes de haut niveau dans de grandes entreprises de l'industrie et des services (ingénieur télécommunication, ingénieur systèmes de production,...). Ils s'inscrivent dans des trajectoires de reconversion ou de rupture professionnelle. Ici le projet professionnel se combine avec une posture militante (écologie, choix du solaire). Ces nouveaux acteurs ont des visions et des pratiques différentes des entreprises traditionnelles, voire qui s'y opposent (vision de l'activité comme une entité

Le solaire attire de nouveaux profils d'entrepreneurs qui s'inscrivent dans des trajectoires de reconversion ou de rupture. Ici le projet professionnel se combine avec une posture militante.

à part entière versus intégration dans un corps de métier préexistant). Il y a donc une certaine rivalité entre les entreprises traditionnelles et ces nouveaux acteurs. Ils ont tendance à créer leurs propres structures collectives, hors des organisations professionnelles. Dans leur stratégie commerciale, ils mettent en avant leur profil d'ingénieurs, de techniciens et de professionnels plutôt que de commerciaux (adaptation technique aux besoins des clients, notion de service global du projet jusqu'à l'installation). Ces chefs d'entreprise sont de nouveaux arrivés dans le secteur du bâtiment et doivent acquérir les compétences techniques spécialisées qu'ils ne possèdent pas (matériel, installation du matériel, notions de chauffage, plomberie, étanchéité...). Cela se fait via des stages chez des fabricants, des bureaux d'études spécialisés, des centres de formation (AFPA, Institut national de l'énergie solaire)...

### **Un chef d'entreprise en énergies renouvelables**

*Aubagnais d'origine. Après des études supérieures dans le domaine des télécommunications, il travaille pendant onze ans dans une société d'électronique dans laquelle il connaît une évolution de carrière très rapide. Ne se « retrouvant plus » dans le mode d'évolution de l'entreprise (logique financière suite à son intégration dans un groupe nord-américain), il décide de profiter d'un plan social pour se reconvertir. Il suit alors une formation supérieure en administration de l'entreprise puis décide de créer sa propre structure en janvier 2006. Il bénéficie du soutien de la plate-forme d'initiative locale, de prêts, d'un accompagnement particulier. Il acquiert les compétences techniques spécialisées qu'il ne possède pas selon des modalités différenciées : stage chez un fabricant, recours à la famille (un cousin plombier), stage AFPA pour l'obtention de l'agrément<sup>44</sup>... L'entreprise est installée dans les locaux de la pépinière d'entreprise de la communauté d'agglomération.*

*« On voit arriver de nouveaux profils dans la profession, avec les énergies renouvelables. Des personnes qui viennent à cette activité pour des convictions écologistes, souhaitant se mettre à leur compte, avec la volonté d'être autonomes, tout en étant en accord avec ses idées et en ayant l'impression de faire quelque chose, d'apporter une petite contribution, ce qui fait que l'activité n'est pas purement commerciale. »*

Concernant ces deux types d'acteurs, on observe que se pose un problème de définition de la légitimité de la compétence et de la qualification. D'un côté, les artisans traditionnels mettent l'accent sur le fait que leurs compétences liées aux métiers du chauffage, de la plomberie et de la climatisation leur permettent d'intégrer des éléments nouveaux concernant le solaire (il s'agit de l'intégration d'une nouvelle compétence dans un cœur de métier

<sup>44</sup> Depuis le début des années 2000, l'entreprise installatrice d'équipements solaires doit posséder un agrément (Qualisol, délivré par l'Ademe, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) pour que le client puisse bénéficier des aides publiques.



plutôt que d'une fin en soi). De l'autre, des personnes qui viennent d'autres secteurs, de formation supérieure, se spécialisent dans le solaire comme fin en soi. Ils doivent à la fois acquérir des connaissances sur le solaire (stages chez les fabricants, études théoriques...) et des connaissances techniques liées au chauffage, à la plomberie (sur le tas, via la famille, par des collaborations : stagiaires en formation, salariés qui possèdent des qualifications en plomberie, de chauffagiste, en électrotechnique, électricité, frigoriste, couvreur...). Cette lutte de légitimité se traduit plus généralement au niveau de la réglementation, de la définition de l'activité et de l'accès aux agréments : les nouveaux entrepreneurs ne peuvent être inscrits au registre des métiers car ils sont considérés comme n'ayant pas la qualification requise ; l'accès à l'agrément Qualisol est réservé aux entreprises ayant un certain code APE...

Enfin, un troisième type d'opérateur intervient : il s'agit de fabricants qui développent des réseaux d'installateurs, d'entreprises orientées vers le commerce ou encore de fournisseurs de services. Ces entreprises sous-traitent l'installation à des sociétés spécialisées. La fabrication de matériel qui se développe maintenant en kits complets (qui doivent être agréés pour que le particulier puisse bénéficier des aides) rend possible l'intervention d'opérateurs qui sont de simples exécutants poseurs : « c'est pour cela que des entreprises hors du secteur ou du métier peuvent le faire » (chef d'entreprise artisanale). La standardisation du produit simplifie les tâches d'installation, ce qui réduit d'autant la problématique de l'acquisition de compétences spécialisées et de la qualification. Ceux qui sont de simples poseurs de capteurs, qui ne savent rien faire d'autres, sont captifs des fabricants ou des commerciaux. L'obligation d'obtenir un agrément limite ces entrées mais pas totalement. Les chefs d'entreprises traditionnelles comme ceux des nouvelles sociétés dénoncent de concert des pratiques qui répondent à une pure logique commerciale sans souci, à leurs yeux, du service, d'une réponse adaptée aux réels besoins du client...

« Dans l'activité, il y a maintenant des "vendeurs d'aspirateurs" qui représentent un danger pour nous. Ils ont les dents longues et ce qu'ils veulent c'est vendre du matériel et des équipements aux particuliers, peu importe si ce sont ces équipements qui conviennent à leurs besoins » (chef d'entreprise énergies renouvelables, table ronde).

« Quand une entreprise a ratissé – on va pas dire Aubagne, c'est un confetti –, a ratissé la zone marseillaise, qu'ils peuvent plus intervenir dans la zone marseillaise, ils vont attaquer le 04. Quand ils peuvent plus faire le 04, ils vont faire le 06. Quand ils peuvent plus rien faire, ils vont monter plus haut. C'est-à-dire, c'est des gens qui vendent du solaire parce qu'ils vendent du solaire. Même, ils vendent des fenêtres, maintenant... Donc, c'est le marché porteur, on vend du solaire, et on vend du... C'est pas une... c'est pas la volonté de faire une installation chez un client, que le client soit content, satisfait, et qui vous mène d'autres clients, et qui viennent vous voir pour autre chose, de garder son client... » (chef d'entreprise traditionnelle).

#### 4.1.3. ÉNERGIES RENOUVELABLES ET FORMATION

En ce qui concerne la formation, la problématique des énergies renouvelables fait ressortir différents aspects. Leur développement conduit les professionnels, les collectivités locales et les acteurs de la formation à s'interroger sur sa prise en compte dans le cadre de la formation. En premier lieu, le constat est fait que, pour l'heure, elle est peu voire pas du tout intégrée dans les formations existantes, c'est ce qui ressort notamment des échanges au cours de la table ronde organisée à l'occasion de la Fête du soleil. Des tentatives commencent à être faites pour l'intégrer dans les cursus existants : à l'Éducation nationale, pour que cette problématique soit prise en compte dans les formations existantes ; elle est intégrée dans le cadre de la formation initiale des architectes à l'École d'architecture de Luminy (Marseille), qui réfléchit par ailleurs à la mise en place d'une formation continue ouverte aux artisans du bâtiment ; l'AFPA est en train de revoir ses titres professionnels et de préparer ses formateurs. À l'initiative d'un élu régional, une réflexion commune associe les différents lycées d'enseignement professionnel de la zone afin de faire une offre qui serait spécifique au territoire, dans le cadre d'un pôle énergétique.

« On s'est battu pour que ces gens-là aient une connaissance, derrière le capteur. Le plaisir c'est de voir fonctionner, au final, et nous on voulait que le gars qui monte un solaire il puisse avoir ce plaisir de voir que son installation elle tourne ».

Par ailleurs, des formations spécifiques ont été mises en place récemment. C'est le cas, d'une part, de la formation proposée par les organisations professionnelles du bâtiment aux artisans et aux salariés qui débutent ; au préalable, la formation est testée par les élus de la Capeb. D'autre part, une formation « Installateur mainteneur en systèmes solaires et photovoltaïques » est assurée depuis 2006 par le Greta d'Aubagne en direction des demandeurs d'emploi. Cette formation est issue d'une réflexion d'acteurs locaux faisant le constat d'un manque en matière de formation (mission locale d'Aubagne, professionnels, Greta...). C'est la deuxième formation de ce type mise en place en France. La première année, il s'est agi d'une formation de niveau V, non diplômante, ouverte à des demandeurs d'emploi jeunes et adultes, qui a été financée par le Conseil régional dans le cadre d'un DIALPT (Dispositif d'appui aux innovations locales et aux projets de territoire) ; 15 personnes y ont participé. Pour la seconde promotion, l'ambition est plus élevée, notamment à la demande du Conseil régional qui l'a intégrée dans son PRF (plan régional de formation). Il s'agit désormais d'une formation de niveau IV, diplômante. La question de la certification a posé problème : il n'existe pas de diplôme de l'Éducation nationale dans le domaine, cette formation est donc validée par un CQP (certification de qualification professionnelle) mis en place par l'Union climatique de France (organisation professionnelle de la branche). Après des réticences marquées de l'Union climatique (qui voulait garder un monopole sur la formation dans ce domaine ?), cette possibilité a entraîné une refonte

partielle de la formation, nécessitant d'intégrer le photovoltaïque non prévu au départ et d'augmenter sa durée (1 200 heures, dont 686 en centre). La formation prépare en même temps les stagiaires au CAP thermique pour conforter leur compétence de chauffagiste. Dans ce sens, il y a eu des discussions entre professionnels sur les objectifs et finalités à donner à cette formation (formation basique à la pose de panneaux et de chauffe-eau solaires/ formation de spécialistes mais capables de faire une installation complète) et sur le public visé (non spécialistes/chauffagistes de métier), qui recoupe en fait les visions et pratiques des différents types d'opérateurs présents dans l'activité.

« Nous, on s'est battu, lors des débats, pour que ces gens-là aient une connaissance, derrière le capteur, c'est-à-dire, quand on met un capteur, on met une régulation et on branche sur quelque chose, savoir sur quoi on branche, savoir ce que c'est un réseau d'eau, parce qu'on prend des gens, qui viennent du chômage, qui sont à des années-lumière. Donc, on a voulu leur donner la connaissance de la... de la "plomberie", entre guillemets, parce que pour installer un capteur correctement il fallait qu'ils sachent tordre un tuyau. Après, on a dit : "Ça serait bien qu'ils connaissent un peu d'électricité, parce que les régulations, il faut les brancher", donc on leur a donné une petite formation électrique, et lors des formations, comme on avait ouvert la porte aux formations, les formateurs sont allés jusqu'à leur expliquer ce que c'était une chaudière, parce que maintenant le solaire se branche sur des chaudières, pour que le gars, quand il va rencontrer une installation dans une entreprise, il va pas arriver : "Je sais poser que des capteurs." Pour moi, un gars qui travaille avec nous, c'est un gars qui sait... l'électricien, il sait mettre l'interrupteur, il sait mettre le fusible, et son plaisir, c'est quand il appuie et que la lampe elle s'allume. Dans des boîtes, qui tirent le fil là, qui tirent le fil à la lampe, mais il verra jamais le tableau parce qu'il le fera jamais, OK ! Donc, il n'a plus de plaisir, dans son boulot, hein, il n'en a plus. Le plaisir c'est de voir fonctionner, au final, et nous on voulait que le gars qui monte un solaire il puisse avoir ce plaisir. Plaisir de voir que son installation elle tourne, de dire : "Oh, regarde le mano à 60 !" Alors, qu'il ait besoin du coup de main d'un autre, d'accord, mais qu'il sache le faire, qu'il sache ce que c'est, sans avoir toujours besoin de l'autre, pour faire » (chef d'entreprise traditionnelle).

Cette formation s'adresse à une population de demandeurs d'emploi ayant une expérience dans le bâtiment, souhaitant se convertir à l'installation d'équipements solaires ou créer une nouvelle activité. La crainte des professionnels traditionnels est qu'une installation trop rapide après la formation et/ou une trop grande spécialisation des formés sur le solaire ne leur permettent pas de s'en sortir. Par ailleurs, ils souhaitent embaucher des personnes autonomes dans un domaine plus large que celui du seul solaire. Les fabricants locaux et les professionnels sont impliqués en tant qu'intervenants (pas de formateurs Éducation nationale) et pour l'accueil des stagiaires. Cette formation constitue un vivier de recrutement pour les entreprises locales.

D'autres parcours de formation ont été cités pour le recrutement par les entreprises : CFA La Valentine, AFPA (frigoriste, entreprise traditionnelle), stagiaires Greta, faculté de Saint-Jérôme (DUT génie thermique, licence Énergies renouvelables), apprenti titulaire d'un BEP technicien chauffagiste, sanitaire et climatisation en vue d'un bac pro (entreprise énergies renouvelables), bac, bac pro, IUT (dimension installation, profil bureau d'études). Il existe aussi une articulation entre des formations spécialisées en solaire et des fabricants : Giordano/formation Greta ; INES/Compagnons du solaire/Clipsol ; Master EN/Tecsol...

#### **4.2. L'ARGILE À AUBAGNE : UNE ACTIVITÉ ANCIENNE QUI SE RENOUVELLE**

Du fait de la présence de la matière première, le travail de l'argile est une activité implantée de longue date sur le territoire d'Aubagne et dans la vallée de l'Huveaune. Cette histoire éloignée est évoquée en ces termes sur le site de la ville d'Aubagne : « L'exploitation de l'argile du sol d'Aubagne est attestée dès l'Antiquité. Les objets produits sont alors des briques, tuiles et carreaux de dallage, et aussi amphores et céramiques fines romaines et pré-romaines. Après une éclipse au Moyen-Âge, la production de tuiles reprend au <sup>xiii</sup><sup>e</sup> siècle. Au <sup>xv</sup><sup>e</sup>, la découverte du vernis et de l'émail cuit donne un nouvel élan à la poterie. Dès le milieu du <sup>xvii</sup><sup>e</sup>, la céramique est la principale activité économique : un quart de la population aubagnaise y est employée. La seconde moitié du <sup>xviii</sup><sup>e</sup> marque un tournant décisif. Désormais, les faïences et céramiques fabriquées localement sont exportées, en particulier vers les Antilles françaises et en Guyane. Là-bas, les populations ont tôt fait de baptiser ces objets les "Daubagnes". Au <sup>xix</sup><sup>e</sup>, la ville compte pas moins de 12 faïenceries et 40 poteries. Parallèlement, la fabrication de carreaux bruts et émaillés connaît un essor considérable. Jusqu'à 150 000 pièces sortiront quotidiennement des entreprises des bords de l'Huveaune.<sup>45</sup> » Les santons font leur apparition à la fin du <sup>xix</sup><sup>e</sup> siècle : « La très populaire cigale provençale réalisée en argile a été créée à Aubagne en 1895 par Louis Sicard, juste avant que sa sœur Thérèse Neveu ne devienne la santonnrière la plus célèbre, dont les innovations et le talent marqueront définitivement cet art. [...] Elle] sera à l'origine de la cuisson des santons (ils seront ainsi plus solides) pour en faciliter le transport et la diffusion. Elle sera également la première à "santonifier" un certain nombre de ses proches et s'attachera dans toute son œuvre à célébrer les traditions provençales. Petit à petit, Aubagne s'impose comme la capitale du santon. Le savoir-faire et la qualité des productions des maîtres santonniers aubagnais témoignent d'une réelle maîtrise des techniques de fabrication. Au fil des siècles, ce sont plusieurs lignées familiales qui ont successivement enrichi et diversifié le savoir-faire local. Ainsi les Neveu, Sicard, Gastine, Ravel, Isnard et des dizaines d'autres ont contribué à construire notre patrimoine grâce à leurs innovations technologiques et leurs talents artistiques.<sup>46</sup> » L'activité se caractérise aussi historiquement par la fabrication d'articles culinaires de base sous une forme industrielle. Au début du <sup>xx</sup><sup>e</sup> siècle, la poterie culinaire traditionnelle commence à être concurrencée par de nouveaux matériaux (fer-blanc, verre, aluminium, fonte, inox...) et

<sup>45</sup> [www.aubagne.fr/fr/decouvrir-aubagne/au-pays-des-arts-de-la-terre/lhistoire-de-largile](http://www.aubagne.fr/fr/decouvrir-aubagne/au-pays-des-arts-de-la-terre/lhistoire-de-largile).

<sup>46</sup> [www.aubagne.fr/fr/decouvrir-aubagne/au-pays-des-arts-de-la-terre/lorigine-du-santon](http://www.aubagne.fr/fr/decouvrir-aubagne/au-pays-des-arts-de-la-terre/lorigine-du-santon).

entre dans une phase de relatif déclin. L'activité prend alors une orientation plus artistique et artisanale : « Lorsque, au xx<sup>e</sup> siècle, l'activité industrielle commence à décliner, artistes et artisans prennent le relais. Fernand Léger, Matisse, Pignon, Pierre Ambrogiani, Visenz... viendront à Aubagne faire décorer ou produire leurs œuvres.<sup>47</sup> » Elle va se diversifier avec l'installation sur le territoire d'ateliers fabricant des objets et pièces uniques.

« Dans les années 1970, Aubagne est encore clairement identifiée comme un lieu de production de céramique, plus qu'elle ne le sera dans les années 1980-1985. Il y avait encore de grosses entreprises » (un chef d'entreprise).

L'entreprise Procéram est emblématique de cette évolution. Il s'agit d'une entreprise familiale créée en 1910, sous le nom de Société des faïenceries d'Aubagne. En 1929, elle devient la Faïencerie nouvelle de Provence, puis Procéram en 1938. Elle sera fermée définitivement en 1981 : « À toutes ces étapes correspond une évolution des techniques, des formes, des modèles, des décors et des gammes de couleurs. Au départ, la Société des faïenceries d'Aubagne produisait des modèles inspirés par le patrimoine provençal et l'Artdéco. Au fil des années, la Faïencerie nouvelle de Provence et surtout Procéram se sont remis en question, diversifiant la production et offrant des produits contemporains. Décoration, innovation et fantaisie ont été le credo des employés. Plus de 300 employés, aux plus belles heures de l'aventure industrielle, ont façonné et décoré des millions de faïences de table, d'ornement, publicitaires ou d'architecture au goût du jour, dans des palettes colorées, fastueuses jusqu'à l'extravagance [comme les revêtements des piscines de paquebots de croisière ou les panneaux d'ornement des aéroports d'Orly ou d'Abidjan] » (Office du tourisme d'Aubagne).

Dans la période actuelle, la « filière argile » compte 44 ateliers de céramistes, de potiers et de santonniers (14) installés à Aubagne. Il s'agit d'un tissu de petites et moyennes entreprises et de petits ateliers d'artisans qui regroupent 200 emplois directs, dont 150 salariés, à la fin 2007 (source : Prometerre). L'activité connaît de sérieuses difficultés économiques du fait d'un accroissement de la concurrence internationale et des transformations des formes de la distribution. Cette concurrence fut d'abord le fait de pays d'Europe du Sud comme l'Italie, l'Espagne et le Portugal dans les années 1980, puis des pays des Maghreb et de l'Europe centrale. C'est maintenant la Chine qui entre sur le marché (les quotas d'importation de produits en provenance de la Chine ont été supprimés en juillet 2005). Les circuits de distribution se sont aussi transformés, avec la disparition des réseaux classiques de petits revendeurs au profit de la grande distribution. Si la consommation de céramique a progressé en France depuis dix ans (+ 23 %), cette progression ne semble pas avoir profité aux entreprises nationales. Les ateliers aubagnais cherchent à développer des produits de niche et de petites séries et, en profitant de l'attractivité due à l'image du territoire, ils s'appuient sur la vente directe qui se maintient (source : Prometerre).

---

<sup>47</sup> [www.aubagne.fr/fr/decouvrir-aubagne/au-pays-des-arts-de-la-terre/lhistoire-de-largile](http://www.aubagne.fr/fr/decouvrir-aubagne/au-pays-des-arts-de-la-terre/lhistoire-de-largile).

#### 4.2.1. UNE FILIÈRE QUI SE RENOUVELLE

Selon le Système productif local (SPL) Prometerre, l'activité, qui avait baissé dans les années 1980, a vu le nombre d'ateliers augmenter : il a presque doublé en dix ans, passant de 25 à près de 45. Dans la même période, l'emploi a chuté puis s'est stabilisé. Les voies du renouvellement sont diversifiées :

- l'implantation d'entreprises existantes, qui étaient installées ailleurs, à Marseille notamment. Elles sont venues s'installer à Aubagne pour des raisons d'image du territoire et d'incitations financières ;
- la création d'entreprises par des personnes formées à l'École de la céramique. Ce type de renouvellement s'est appuyé sur l'entrée de nouveaux profils, de personnes qui ne sont pas forcément d'Aubagne ou du métier (personnes en reconversion). L'École apparaît ici comme un vivier de nouvelles entreprises mais, aux yeux de certains de nos interlocuteurs, cela peut apparaître comme une fragilité : les anciens de l'École créent leur propre atelier par désir d'avoir un métier artisanal mais aussi parce que leur formation, trop courte, ne leur permet pas de se faire employer comme salarié (trop faible productivité, voir ci-dessous). Souvent ces personnes ont du mal à s'en sortir et réalisent en complément différents travaux dans d'autres secteurs. « Avant, ceux qui s'installaient étaient des gens issus du monde ouvrier, par exemple des anciens de Procéram. Actuellement ce sont des gens qui ne sont pas de la production, ce ne sont pas des techniciens, ce sont des gens qui font de la conception, c'est un apport de l'École » (un chef d'entreprise) ;
- la création d'ateliers par d'anciens salariés des entreprises de céramiques, qui pour beaucoup travaillent en sous-traitance pour leurs anciens employeurs ;
- le renouvellement des dirigeants des entreprises familiales implantées localement de longue date.

La structure actuelle de l'activité se caractérise par sa diversité : diversité des produits (santons, arts de la table, décoration, poterie de jardin, pièces artistiques...), des techniques (moulage/tournage ; santons peints/santons habillés...) et de structures (micro-entreprises : artistes, petites SARL, sociétés en nom propre... ; structures ayant une activité seulement saisonnière, dans la fabrication de santons ; entreprises tournées vers la vente en gros) et la sous-traitance ; entreprises avec des salariés...).

#### ***Quelques biographies de potiers...***

##### ***Le dirigeant d'une entreprise de céramique***

*Il a 53 ans. Marseillais d'origine, marié à une Aubagnaise, enseignante.*

*Après une formation en publicité-communication (obtention d'un BTS), il s'oriente vers la céramique, d'abord comme salarié en faisant un apprentissage sur le tas puis en créant sa propre entreprise, qui emploie actuellement 4 personnes.*

*Il avait le désir d'apprendre un métier manuel (il s'intéresse à l'argile depuis l'enfance) et de*

faire un apprentissage mais ses parents l'ont poussé vers l'enseignement général. Après son service national, tout en préparant le concours pour devenir orientateur scolaire, il travaille comme manutentionnaire, dans l'attente de saisir une opportunité. Celle-ci se présente rapidement : une entreprise de poterie d'Aubagne cherche quelqu'un à former. Il postule et est embauché en 1974 comme manoeuvre avec une heure de formation par jour au cours de laquelle il apprend le métier avec un ouvrier tourneur de l'entreprise. Il renonce au concours d'orientateur et reste deux ans dans l'entreprise. Il ne souhaitait pas spécialement s'installer à son compte mais les conditions de travail et de rémunération (salaire à la pièce) le poussent à créer sa propre entreprise (produits de vaisselle artisanaux, reprise de modèles traditionnels). Il s'engage dans l'action collective professionnelle à la fin des années 1980 (par conviction, par militantisme, parce que c'est intéressant et par nécessité : pour faire face à la concurrence).

#### **... sur le Net :**

« Née le 8 avril 1967 à Sainte-Foy-lès-Lyon. Après un bac A et brevet de technicien en bureau d'études du bâtiment, la découverte de l'argile en 1997 est une révélation. Auto-didacte et passionnée, la transformation de la matière pousse vers l'idéalisation de ses pensées à travers la technique du raku. Elle est artiste libre depuis 2003 à Saint-Zacharie dans le Var. » (<http://pagesperso-orange.fr/emmanuelle.not/presentation/index.html>)

« Né en 1956 à Marseille. Vit et travaille à Aubagne. Plasticien céramiste, il a fait ses études de 1976 à 1981 à l'École supérieure des beaux-arts de Marseille (diplômé DNSEP), dans l'atelier de céramique dirigé par M. Enjouvin et René Ben Lisa, puis à l'École nationale des beaux-arts de Paris (1982) dans l'atelier Jeanclos. Enseignant en arts plastiques depuis 1982 à l'École supérieure des beaux-arts de Marseille, il participe en tant qu'artiste plasticien à diverses expositions céramique (« Terres » au centre G. Pompidou, Biennales de Vallauris, Biennale de Faenza en Italie, Biennale de Châteauroux...). Il pratique la céramique en animant divers ateliers sur le thème de la "terre musicale". » (<http://pagesperso-orange.fr/architta-ceramique/informations.htm>)

Il a quitté Angers pour la région il y a douze ans et « a immédiatement eu le coup de foudre pour la céramique ». Technicien pour une société d'électronique, il a subi un plan social en 2003. Il développe alors l'idée de se consacrer pleinement à sa passion et intègre l'École de la céramique, option tournage. Il en sort en juin 2006 et ouvre peu de temps après son atelier-boutique. Il démarre ainsi une nouvelle activité à 56 ans. « Je ne cherche qu'à me faire plaisir. » (Le Magazine de l'Agglo, n° 7, septembre 2007, p. 3)

#### **Une entreprise de fabrication de santons**

« Rien ne prédestinait cette famille au métier de santonnier. En effet, monsieur et madame Escoffier étaient employés de banque, mais lui avait depuis son enfance le rêve de fabriquer des santons. Ils se lancent en 1972, tout en continuant de travailler dans la banque.

*La mère de monsieur Escoffier était une excellente coutière et tous les trois ont commencé à fabriquer des santons habillés. Monsieur Escoffier assure la fabrication en argile, son épouse les peint et sa mère les habille. Face au très fort succès que rencontrent leurs santons, ils décident de quitter leur emploi et de se consacrer à cette activité en créant leur entreprise à Marseille en 1980. Après le décès de son mari, madame Escoffier poursuit l'activité avec ses enfants et vient s'installer à Aubagne. L'entreprise emploie aujourd'hui 40 personnes. Ses clients sont les boutiques et les particuliers. » (L'Économie [magazine de la zone des Paluds], n° 21, décembre 2006)*

#### 4.2.2. MÉTIERS, QUALIFICATIONS ET RAPPORT SALARIAL

Dans la céramique, différents métiers existent (tournage, émaillage, décoration, enfournage...). Le métier de tourneur semble toutefois avoir une place centrale dans l'activité de nombreuses entreprises. Le tournage s'apprend selon deux modalités : traditionnellement par un apprentissage sur le tas dans l'entreprise sous la

Le secteur du santon emploie des personnes de basses qualifications mais qui n'en doivent pas moins posséder de nombreuses qualités : méticulosité, dextérité, intelligence du travail manuel, rendement...

direction d'un ouvrier qualifié, d'un patron ou dans le cadre familial ; plus récemment via la formation dispensée par l'École de la céramique en apprentissage ou en formation continue pour les demandeurs d'emploi (CAP de tourneur). Le travail du tourneur fait traditionnellement l'objet d'un salaire à la pièce, en général négocié entre le salarié et l'employeur. De ce fait, les tourneurs expérimentés semblent pouvoir bien gagner leur vie et possèdent une certaine autonomie dans leur travail, ils se comportent un peu comme des indépendants (ayant eux-mêmes une « mentalité d'artisan »). C'est un travail qui engage la nécessité d'avoir un certain rendement et une certaine expérience (comme par exemple la capacité à prendre en compte la météo dans l'organisation de son travail du

fait de la sensibilité de l'argile à l'hygrométrie). Les entreprises sont réticentes à embaucher des personnes sortant directement de l'École de la céramique, car celles-ci ne sont pas en mesure d'avoir le rendement suffisant pour « sortir un SMIC ». Selon un chef d'entreprise, il faut cinq ans pour apprendre le tournage ; la formation proposée par l'École de la céramique est donc bien trop courte et insuffisante pour permettre aux formés d'être ensuite embauchés comme salariés. Les entreprises recrutent donc le plus souvent des tourneurs expérimentés, via des réseaux professionnels (entre entreprises, entre territoires spécialisés dans l'activité, comme Salernes ou Vallauris par exemple). Certains travaillent pour deux entreprises. D'autres s'installent à leur compte pour travailler en sous-traitance pour leur ancien employeur. Cette situation conduit à un certain paradoxe, selon un de nos interlocuteurs : les entreprises ont du mal à trouver des salariés qualifiés alors que de nombreux tourneurs cherchent du travail.



Le secteur du santon emploie des personnes de basses qualifications mais qui n'en doivent pas moins posséder de nombreuses qualités : elles doivent être méticuleuses, agiles de leurs doigts, avoir une intelligence du travail manuel et un rendement suffisant. Il existe une division du travail sexuée assez marquée : le moulage est une tâche masculine, la peinture une tâche féminine. Le travail à domicile et le travail à la pièce, qui sont encore fréquemment pratiqués, sont à l'origine d'une certaine autonomie des salariés et nécessitent des capacités d'organisation. Les salariés peuvent être spécialisés sur certaines pièces. Ce travail à domicile concerne deux types de populations différentes : il se pratique à Aubagne par tradition familiale (peinture des santons), souvent en activité de complément ; des entreprises ont recours à des salariés d'origine asiatique qui travaillent à leur domicile à Marseille. Il n'existe pas de convention collective propre à la fabrication des santons. Des conflits ont éclaté aux prud'hommes sur les questions de salaire et d'horaires.

### **L'École de la céramique**

C'est une antenne du CFBT (Centre de formation de la Bourse du travail) de Marseille (ces centres ont été créés en France en 1892 dans toutes les Bourses du travail : il s'agissait de cours du soir en vue de la promotion sociale). En 1971, il se transforme en Centre de formation des apprentis (CFA) dont le conseil d'administration est issu du monde syndical (principalement CGT). La section céramique du CFA est installée à Aubagne en 1989. Il existe des liens entre le CFBT et la municipalité (réseaux PC et CGT). Une antenne de l'École de la céramique est implantée à Varages (Var) au milieu des années 1990.

Elle offre, en apprentissage et en formation pour demandeurs d'emploi dans le cadre du PRF, l'accès à deux CAP (tourneur et décorateur) et à un BEP (mise en œuvre des matériaux industriels). Le PRF propose 14 places en CAP tourneur et 14 en CAP décoration. Les places sont remplies mais le nombre de candidats diminue, notamment en apprentissage. Dans le cadre du PRF, la durée de formation est de neuf mois. L'École a récemment développé en direction des salariés en emploi et des artisans (formations axées sur la technique) une offre de formation continue qui propose six modules. Elle travaille au projet de mise en place d'une formation post-CAP dans le cadre d'un DIALPT du Conseil régional en direction des personnes désirant créer leur entreprise. Un diplôme de niveau IV (le brevet des métiers d'art) a été ouvert en 1984 puis arrêté.

Le public est composé d'adultes (de 35 à 40 ans), demandeurs d'emploi et en congé individuel de formation (CIF) : l'École reçoit beaucoup de demandes de personnes qui désirent changer de métier. Les stagiaires du PRF viennent essentiellement de la région (c'est une condition à leur acceptation dans le PRF). Quel est leur devenir ? Les personnes en CIF retournent très souvent dans leur ancien emploi après la formation ; les demandeurs d'emploi ne peuvent pas trouver un emploi de tourneur après seulement

9 mois de formation, ils retournent au chômage ou créent leur propre entreprise (l'École est à l'origine d'environ 50 % du renouvellement du tissu à Aubagne).

L'École emploie deux formateurs à temps partiel – ce sont deux personnes qui ont un atelier de céramique à proximité –, et quatre formateurs à temps plein – dont trois sont d'anciens professionnels qui ont quitté leur activité et une est une ancienne stagiaire de l'École qui a créé son propre atelier à Aubagne.

L'École travaille en partenariat avec la communauté d'agglomération, le Conseil régional et le SPL Prometerre (dont elle est membre d'honneur), les entreprises (via les apprentis et les stagiaires PRF, qui doivent faire 12 semaines de stage en entreprise).

#### **4.2.3. UNE MOBILISATION COLLECTIVE**

Afin de tenter de faire face aux difficultés économiques de la filière, de nombreuses initiatives collectives ont vu le jour afin de soutenir l'activité, mutualiser des ressources et développer les marchés :

- une Association des céramistes et santonniers du pays d'Aubagne est créée en 1980 ;
- sont mis en place différents salons : Argila en 1991 (c'est le premier marché potier en France, il a lieu tous les deux ans et accueille 180 artisans et plus de 70 000 visiteurs), la Foire aux santons et la Biennale de l'art santonnier, manifestations soutenues par la communauté d'agglomération ;
- en 1995, reprise par les collectivités locales des Ateliers Thérèse Neveu (transformés en espace d'expositions et de ressources, communication sur la filière et valorisation) ;
- création en janvier 2006 du SPL Prometerre, dont environ 50 % des entreprises locales sont membres. Une personne est mise à disposition du SPL par la communauté d'agglomération. Les actions : expertise et accompagnement au service des entreprises (programme de conseil et d'accompagnement par des experts et des consultants dans les domaines de la création, fabrication, commercialisation, communication, gestion-management), actions commerciales et promotionnelles, centre de ressources des métiers de l'argile. Un groupement d'employeurs regroupant la structure SPL et quelques entreprises emploie une comptable ;
- le Prides « argile-céramique-santons » (financement du Conseil régional) est labellisé en juillet 2008. Il regroupe les différents territoires de la région concernés par le travail de l'argile (Aubagne, Salernes, Varages, Moustiers, Vallauris/Biot) ;
- en cours : projet d'aménagement du site du marché de gros en vue de la création d'une « Cité de l'argile » (entreprises, pépinière, couveuse...).

### 4.3. SPORTS DE MONTAGNES : NOUVELLES ACTIVITÉS, NOUVEAUX MÉTIERS (BRIANÇONNAIS)

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 haute montagne : guide de haute montagne, moniteur de ski... C'est par ailleurs un secteur qui se développe et se diversifie et dans lequel des emplois se créent. Les deux dernières décennies, en effet, ont vu émerger et se développer de nouvelles activités au sein de l'économie touristique de montagne. Cette dynamique correspond à l'évolution des modes de consommation touristique qui fait évoluer les modalités d'exercice traditionnelles de ces métiers et professions et qui contribue à la diversification des besoins et des pratiques. Ces activités se renouvellent à la fois du fait de l'évolution des attentes et pratiques de consommation touristique et de la présence sur le marché du travail de populations prêtes à se saisir des opportunités offertes par ces évolutions. Se déploient ici des types d'organisation et d'exercice de ces activités en relation étroite avec de nouveaux rapports à l'activité et à l'emploi fortement articulés à des choix de modes de vie.

#### 4.3.1. LA TRANSFORMATION DES MODES DE CONSOMMATION TOURISTIQUE, DES ACTIVITÉS, MÉTIERS ET PROFESSIONS DE L'ENCADREMENT SPORTIF ET CULTUREL EN MONTAGNE

Un ouvrage consacré à *La Montagne, terrain de jeu et d'enjeux*<sup>48</sup> analyse précisément les transformations dont les pratiques sportives de montagne ont été l'objet depuis le début des années 1980. Selon ses auteurs, cette période se caractérise par une très forte diversification des modèles et modalités de ces pratiques, 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 un contexte de demande d'un accès simplifié, sécurisé et rapide à la nature et à ses cultures sportives les plus complexes et de 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 » (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 spécialisés et fermés, relevant d'un marketing des espaces et des services) ; standardisation croissante des pratiques et des espaces ; médiations technologiques permettant une

À la recherche d'un effort et d'un investissement moindres, d'un accès simplifié, sécurisé et rapide à la nature et à ses cultures sportives les plus complexes, le « pratiquant » du passé se transforme en consommateur « versatile ».

<sup>48</sup> Philippe Bourdeau, Jean Corneloup, Pascal Mao, 2006.

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...

Pour ces mêmes auteurs, dans le même temps, se modifient ce qu'ils appellent les « cultures professionnelles des métiers sportifs de la montagne ». Les années 1930-1960 avaient été marquées par une « culture professionnelle moderne » : avec l'apparition du métier de guide de haute montagne d'abord, puis l'intégration dans ce modèle de nouveaux métiers, plus récents (moniteur de ski, accompagnateur en 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 1950, 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 le monde et la culture montagnards. Au cours des années 1980, émerge une nouvelle culture professionnelle, que les auteurs qualifient de « post-moderne ». Celle-ci est liée à l'émergence de nouvelles pratiques et demandes touristiques, et voit la transformation des conditions d'accès aux métiers : soit par l'entrée de nouvelles générations de pratiquants sportifs dans cet 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. À la fin des années 1990, 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 tour-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 que les seules cultures sportives : 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 pluri-actifs (23 % sont mono-actifs

pour 16 %). Pour les auteurs, ils sont moins dans la transgression et épousent la culture économique légitime ; la mobilité professionnelle s'accroît, les destinations sont choisies en fonction des opportunités et des chances de réussite.

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 « outdoor » (sports d'eau vive, accrobranche, escalade, via ferrata...) a constitué pour le Briançonnais, 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. Ceux-ci ont fait l'objet d'un premier intérêt de sportifs dans les années 1950 et se sont démocratisés dans les années 1980, surtout avec l'arrivée du raft. Dans les années 1990, ces activités ont connu une montée très rapide. Une fédération et des clubs sportifs ont été créés, des compétitions ont été organisées, les matériaux ont évolué, à l'origine d'une industrie spécialisée. Actuellement, 30 structures proposeraient des activités de ce type dans le département des Hautes-Alpes. Des équipements ont été réalisés (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 est une activité en fort développement, associée à la présence de sites naturels, de professionnels et à l'organisation d'événements sportifs internationaux. C'est une activité qui s'est structurée progressivement (émergence de fabricants de matériel et de vêtements).

Ces évolutions ont des effets en termes d'exercice des métiers et d'acquisition des qualifications. L'accès à ces métiers et l'exercice de ces activités sont réglementés, ils nécessitent la possession de diplômes et certifications. Cette réglementation s'inscrit dans la loi du 16 juillet 1984 (dite « loi sur le sport ») qui organise les activités physiques de compétition, de loisir, scolaires et universitaires, l'encadrement professionnel et les conditions de surveillance médicale des sportifs. Elle a fait l'objet, depuis, de plusieurs aménagements. Elle réglemente notamment l'exercice des activités d'encadrement sportif en relation avec le respect de mesures de sécurité et les dispositifs de secours. L'activité d'enseignement et d'encadrement d'une discipline sportive nécessite la possession d'un brevet d'État d'éducateur sportif (BEES, qui comporte 3 degrés) du ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports. Les activités sportives de montagne relèvent de plusieurs BEES : accompagnateur en moyenne montagne, alpinisme (aspirant-guide, guide de haute montagne), canyonisme, escalade, ski alpin et ski nordique.

L'accès au statut de guide de haute montagne nécessite un diplôme qui s'obtient après un parcours en plusieurs étapes. L'entrée dans ce parcours nécessite des capacités physiques et un niveau technique élevés, et une expérience de la haute montagne puisqu'une des conditions à son entrée est d'avoir réalisé 55 courses en montagne. 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 difficultés de 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 1<sup>er</sup> degré du BEES, 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.

Il existe un Syndicat national des guides de haute montagne (SNGM), regroupant 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). Le syndicat est représenté dans chaque massif par des syndicats ou groupements locaux (les guides et leurs bureaux). Les guides inscrivent leur activité professionnelle dans un fonctionnement collectif. Les membres du « bureau des guides » sont des travailleurs indépendants qui mettent ensemble des moyens (secrétariat, accueil, gestion informatique, publicité...) et qui organisent la gestion commune d'une partie de leurs activités. Chaque guide a ou peut avoir ses propres clients et activités. Il affecte une partie de son temps aux activités qui passent par le « bureau des guides ». Le travail y est distribué par tour de rôle et en fin d'année il y a un système de péréquation qui permet d'égaliser les honoraires à disponibilité égale. Quand on passe par le « bureau des guides », le bureau retient, sur les honoraires perçus, 10 % environ pour les frais communs et, en fonction de la nature de la course, une part qui sert à la péréquation en fin d'exercice. Les guides ne sont pas nécessairement affiliés à un bureau des guides, certains travaillent de façon indépendante ou se regroupent avec d'autres sous forme d'association. L'ensemble de ces activités sportives et culturelles de montagne fonctionne beaucoup sous la forme de réseaux d'inter-connaissance, où les uns et les autres se font travailler mutuellement quand ils en ont la possibilité et l'occasion. Le métier de guide de haute montagne est à maintes reprises présenté comme un métier avec lequel il est difficile de vivre de façon exclusive (un guide nous indique avoir déclaré aux impôts un revenu de 3 700 euros pour l'année, après dix ans d'exercice de cette activité). Soit les guides ont une autre activité (moniteur de ski par exemple), beaucoup travaillent dans le monde entier, ou bien c'est leur épouse qui assure une régularité de revenu (deux guides que nous avons rencontrés ont une femme médecin). Il semblerait aussi se confirmer que les guides sont peu souvent originaires du département mais plutôt de milieu urbain, comme leur clientèle, les gens des vallées étant plutôt moniteurs de ski que guides. Les évolutions dans la demande touristique sont ressenties de façon très directes par nos interlocuteurs, pour certains elles apparaissent plutôt 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 paraissant moins dur et plus régulier (rentrer le soir chez soi, pouvoir travailler toute l'année). Pour d'autres, elles sont perçues en termes plus défavorables : difficulté à se faire une clientèle de haute montagne pour les plus jeunes.

Accompagnateur en montagne est un métier qui est lui-même apparu en lien avec les évolutions de la demande et des pratiques touristiques de montagne. Le brevet d'État (BE) a été créé en 1976. Avec l'accroissement de la population urbaine au sein des touristes, s'est fait jour le besoin d'encadrer des groupes de touristes et de les aider dans la découverte des milieux naturels. Il existe des qualifications spécifiques au sein du BE (randonnées, raquettes, VTT). Le rôle de l'accompagnateur est de faire découvrir le milieu montagnard par la randonnée. Il existe un Syndicat national des accompagnateurs en montagne (SNAM), qui comptabilise 68 inscrits dans le Briançonnais, 30 dans le Queyras-Guillestrois, soit un total d'une centaine. 70 à 80 % des accompagnateurs exercent cette activité en indépendant, il y a très peu de recrutement de salariés. Il existe deux profils : l'accompagnateur qui ne travaille que l'été en tant que tel (VTT, canyoning) et est moniteur de ski ou pisteur en hiver ; l'accompagnateur qui exerce ce métier toute l'année (seuls 10 à 12 % seraient dans cette situation), la plupart des accompagnateurs à l'année effectuant des séjours à l'étranger. C'est un métier présenté comme rencontrant une situation assez difficile en ce moment : on gagne peu, on ne travaille pas toute l'année (absence de travail en inter-saison). La durée de vie dans le métier serait d'environ cinq ans (selon une enquête du SNAM, rapportée par un de nos interlocuteurs). C'est en suivant ce type d'argument que 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, le centre de formation de la Chambre de commerce et d'industrie. Il existe deux voies classiques pour le recrutement des candidats à cette formation : l'animation, les moniteurs de ski. Un de nos interlocuteurs met particulièrement en évidence les conflits de frontières, les concurrences et les redéfinitions entre les différents métiers d'encadrement sportif de montagne qui se font jour. Beaucoup de personnes sont titulaires du BE accompagnateur de montagne, les guides peuvent exercer ce métier, il y a des concurrences. Selon lui, les accompagnateurs ont été à l'origine du développement de nouvelles activités (accrobranche, canoë, raquettes) afin de pouvoir vivre toute l'année. Mais des jeux de concurrence ont eu lieu et la réglementation a redistribué les cartes souvent au profit des autres professions : les accompagnateurs n'ont plus le droit de faire du canyoning (car il y a maniement de cordes et celui-ci demande une formation spécifique), les moniteurs de ski veulent récupérer les activités raquettes... Le CRET de Briançon (secteur montagne) forme les stagiaires aux examens d'entrée en formation pour préparer ces BE (accompagnateur, alpinisme, moniteur de ski, pisteur secouriste).

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. 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. L'encadrement est réglementé par des textes qui stipulent le nombre de personnes par encadrant selon le type de la rivière... Un syndicat des détenteurs de BE d'eau vive a été créé en 1991. La création du Centre régional de formation au Canoë Kayak (CRFCK), implanté à L'Argentière en 1993, a contribué à attirer des personnes vers cette activité et vers le canton et a contribué à son développement au plan local, par ailleurs soutenu par les 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). La préparation du BE peut se faire en candidat libre ou en formation continue. Les personnes en formation au CRFCK sont soit des jeunes issus de clubs, des locaux qui travaillent en hiver en station ou des jeunes qui viennent spécialement pour la formation et qui y restent, soit des personnes de plus de 40 ans. C'est un public masculin (à 85 %), les filles étant plus nombreuses dans les formations de moniteur de ski (25 %), escalade et randonnée qu'en eau vive (5 %).

Le métier de moniteur de ski semble connaître les plus fortes évolutions quand interviennent de gros opérateurs, comme le Club Med par exemple. Ainsi, celui-ci signe des contrats avec l'école de ski et fait travailler environ 80 moniteurs. Ce sont des indépendants mais qui sont en quelque sorte dans une relation de sous-traitance.

Ces activités se réalisent généralement à travers le statut d'indépendant. Mais, dans la mesure où il s'agit souvent d'activités saisonnières, leur exercice s'inscrit dans des formes de pluri-activité 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 à la formation via l'AFPA par exemple, car ils n'ont pas en général les 6 mois nécessaires sous le même statut pour avoir droit au chômage...

#### **4.3.2. TRAJECTOIRES ET MODES D'EXERCICE DES ACTIVITÉS**

La présentation de trois trajectoires, telles qu'eux-mêmes les racontent – celle d'un guide de haute montagne, celle d'un accompagnateur en montagne et celle du gérant d'une structure développant des activités sportives d'eau vive –, nous permettent d'illustrer les modes d'accès à ces métiers, les modes d'exercice des activités et les choix et modes de vie qui leurs sont liés.



## **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 en avait fait beaucoup 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...*

*Durant son service national dans la gendarmerie, à Briançon, 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 parvenir. Ces métiers étaient associés à des gens de renom, à une élite. Il a tout plaqué du jour au lendemain pour s'installer dans les Hautes-Alpes, où 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 en 1979, d'abord comme accompagnateur au CRET, puis comme aspirant, puis comme guide. Il est entré dans un bureau des guides, qui lui a permis la première année de faire une saison complète comme guide. L'hiver il était moniteur de ski et pisteur secouriste. Puis, avec trois collègues, ils ont monté leur propre association, dans le but de développer l'activité d'hiver.*

*Pratiquant la cascade de glace, il a lancé cette activité dans le département et c'est parti très fort. C'est aujourd'hui une activité en plein essor. Il y a sur le territoire le plus gros potentiel du monde, avec 500 cascades très concentrées géographiquement. 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, qui est devenu une référence mondiale et 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 cascade de glace. Il emploie 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 20 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. 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 dix 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.

### **Un accompagnateur en 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 CEP puis un BEP comptabilité. Il pense être caractéristique 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'État d'accompagnateur en 1978. Il est accompagnateur depuis trente 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.*

*Avec trente 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 d'une entreprise commerciale.*

*Son fils est aussi indépendant, artisan ébéniste.*

### **Le gérant d'une structure développant des activités d'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 et réparation). Il n'avait aucune connaissance du ski, il l'a découvert à cette occasion. Il faisait les saisons d'hiver dans ce magasin (il commençait plus tôt, en automne, car il préparait la saison), le reste de l'année il voyageait (pendant quatre à cinq mois) et faisait des saisons agricoles.*

*Il a commencé la formation pour préparer un brevet d'État de ski alpin, au CRET et à la direction régionale Jeunesse et Sports (à Serre-Chevalier). Il a un peu galéré pour avoir son diplôme, obtenu 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 et monitorat). C'était plus facile que le diplôme de ski, car s'agissait d'une formation fédérale et non d'État. Il a financé lui-même cette formation, constitué de stages de 15 jours.*

*En 1988, il a commencé les saisons en eau vive (avec une école de kayak), il a diminué les voyages. Il a fait une saison dans le Verdon comme 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 et 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 (deux moniteurs et une secrétaire).*

*À 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 direction départementale Jeunesse et Sports) ; 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 (chiffre en augmentation au cours des cinq à six dernières années) et 70 % de salariés (de petites structures).*

*Sa structure propose une diversité de produits (raft, kayak, nage), des activités spécifiques pour les enfants, de l'initiation, du perfectionnement, de la haute rivière, correspondant à des niveaux très différents. Il travaille sur quatre à cinq 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 réactif, les gens veulent faire une activité tout de suite, ils ne veulent pas attendre. En été, lui-même emploie dix salariés et deux à trois indépendants. Il peut offrir huit mois maximum d'activité pour ces saisonniers. Qui sont ses salariés ? La plupart sont des moniteurs, ils ont un BE, ils vivent dans la vallée (il les connaît à travers la formation, par relation, certains travaillent avec lui depuis quinze ans), il y a aussi deux secrétaires.*

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

Ces dynamiques font particulièrement ressortir un profil d'acteur, que l'on retrouve dans les différents cas de figure présentés ici : il s'agit d'individus dont la trajectoire se caractérise par une mobilité du statut de salarié vers celui d'indépendant et qui contribuent particulièrement à l'émergence de nouvelles activités et au renouvellement d'activités traditionnelles.

#### **4.4. DU SALARIAT AU TRAVAIL INDÉPENDANT, HUIT TRAJECTOIRES**

Ces individus se caractérisent par une mobilité volontaire qui concerne un changement de statut professionnel la plupart du temps combiné à un changement d'activité et de métier. Leurs trajectoires sont mues pour la plupart des cas – selon les propres déclarations des intéressés – par le désir de faire d'une passion une profession, une activité permettant de

vivre, et par le désir d'être indépendant. Pour soutenir de telles mobilités, ces personnes ont dû mobiliser des ressources, acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences. On reprend ici les observations réalisées à partir de huit cas approfondis, complétés et validés par des informations plus ponctuelles sur d'autres trajectoires similaires et par les informations recueillies dans l'ensemble des entretiens réalisés. Ces cas concernent essentiellement Aubagne et le Briançonnais.

Les trajectoires ont été ici analysées de façon plus systématique que dans les parties précédentes, sur la base des trois questions suivantes :

- Quels sont les ressorts de ces mobilités ? (Qu'est-ce qui les déclenche ? quelle en est l'origine ?)
- Sur quelles compétences s'appuient-elles et comment de nouvelles connaissances sont-elles acquises ?
- Quelles sont les ressources sur lesquelles ces personnes s'appuient dans leur mobilité ?

#### **4.4.1. CARACTÉRISTIQUES DES TRAJECTOIRES**

Il s'agit de parcours d'individus qui sont devenus des indépendants (au sens large du terme : travailleur indépendant, création d'entreprise) après avoir occupé des emplois en tant que salariés, la plupart du temps dans des activités tout autres que ce à quoi leur formation scolaire les destinait et que les emplois qu'ils ont occupés. Ces trajectoires ont été rencontrées dans quatre secteurs d'activité : les activités sportives de montagne (trois cas, Briançonnais), l'hôtellerie-restauration de montagne (trois cas, Briançonnais), la poterie-céramique (un cas, Aubagne), les énergies renouvelables (un cas, Aubagne). Sept cas concernent des hommes, un seul cas une femme.

Cinq cas correspondent à une mobilité de salarié « installé » (dans l'emploi salarié) à indépendant (rupture). Trois cas correspondent à une mobilité de fin de scolarité à un statut d'indépendant en passant par des emplois variés (progressivité). Dans six cas, il s'agit d'une mobilité « indépendante », c'est-à-dire sans soutien institutionnel. Dans deux cas, la mobilité s'est appuyée sur un ou des dispositifs spécifiques (nous y reviendrons à propos des ressources mobilisées).

Activité	Sexe	Âge	Études	Mobilité
Activités sportives de montagne	Homme	50	BEP	Employé de banque Accompagnateur de montagne indépendant / formateur salarié en centre / emplois divers
	Homme	40	Terminale	Exploitation familiale Moniteur de ski indépendant / formateur indépendant en centre / moniteur sports d'eau vive indépendant
	Homme	51	Terminale	Guide de haute montagne indépendant / moniteur cascade de glace indépendant / organisateur festival / conseiller technique pour fabricants de matériel
Hôtellerie de montagne	Homme	<40	Abandon à 17 ans	Gérant hôtel / gîte / table d'hôte + activités sportives
	Femme	30	BTS hôtellerie-restauration	Cuisinière salariée Projet de cuisine à domicile, indépendante
	Homme	>50	Ingénieur	Informaticien salarié Gérant d'une SCOP Hôtel / gîte restaurant + activités sportives
Céramique	Homme	53	BTS publicité	Salarié entreprise céramique Gérant de sa société de céramique
Énergies renouvelables	Homme	39	DESS télécom	Salarié entreprise, ingénieur Gérant de sa société (énergie solaire)

#### 4.4.2. LES RESSORTS DE LA MOBILITÉ

Dans tous les cas rencontrés, la mobilité répond à un désir, elle est donc souhaitée et provoquée, construite.

Les principaux motifs évoqués par les personnes se rapportent :

- aux modes de vie :
  - > changer de vie (quitter un emploi dans la banque pour devenir accompagnateur montagne),
  - > envie de vivre en haute montagne (gérant hôtel),
  - > projet de couple (gérant hôtel),
  - > avoir une activité permettant de concilier vie familiale et professionnelle, suite à une maternité (cuisinière à domicile) ;
- au désir de réaliser une « passion », de vivre sa « passion » en transformant un loisir en activité (cas du sport) :
  - > avoir une activité sportive professionnelle (moniteur sports d'eau vive),
  - > envie de faire de la montagne (guide haute montagne),
  - > apprendre un métier manuel (céramique) ;
- à des opportunités familiales :
  - > reprise d'une activité familiale (gérant SCOP hôtellerie) ;

- à une dimension militante :
  - > sortir de l'entreprise à logique financière, exercer une activité ayant une dimension militante (énergies renouvelables).

Cette volonté de réaliser un projet de vie, une passion, est un moteur puissant pour ce type de mobilité. Elle justifie aux yeux des personnes rencontrées l'acceptation de nombreux « sacrifices » comme la sécurité de l'activité, le confort de vie ou encore le niveau de revenu. La plupart déclarent obtenir un faible niveau de revenu avec leur activité et leur statut actuels, plus faible que quand ils étaient salariés (pour ceux qui sont concernés) : par exemple, le gérant de l'entreprise en énergies renouvelables déclare que son revenu a été divisé par trois par rapport à ce qu'il gagnait quand il était ingénieur salarié. Les activités sont aléatoires, incertaines, comme dans le cas du sport, de l'hôtellerie, de la céramique, qui sont liées à une demande et à des conditions climatiques fluctuantes. Plusieurs combinent différentes activités et statuts (pluri-activité et pluri-statut pour les activités du sport ; dans l'hôtellerie, combinaison de différents types d'hébergement + activités sportives...).

#### **4.4.3. LES MODES D'ACQUISITION DES QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES**

Dans ces trajectoires, les personnes ont acquis progressivement de nouvelles connaissances techniques et savoir-faire spécialisés (sanctionnés par un diplôme, une certification), de nouvelles compétences (relationnelles par exemple), des connaissances et des savoir-faire informels (non reconnus par un diplôme), dans différents domaines : le métier, l'activité à proprement parler, la gestion de l'activité, l'environnement de l'activité (comme le marché, la clientèle, le relationnel)...

Ces apprentissages ont été réalisés selon des temporalités différenciées, sans qu'il y ait nécessairement continuité et selon une combinaison de modalités différenciées (liste sans idée de hiérarchie) :

**La pratique de loisir** : essentiellement pour les activités sportives de montagne, activités pratiquées dans l'enfance et la jeunesse avec le désir de les transformer en activité permettant un revenu ; découverte dans le cadre du loisir de nouvelles pratiques sportives (sport d'eau vive, escalade sur cascade de glace) qui sont ensuite transformées en activités fournissant un revenu (comme indépendant, comme formateur).

**L'expérience professionnelle** (savoirs d'expérience acquis au cours des emplois occupés comme salarié) : tous ont une expérience professionnelle antérieure et souvent multiple (recours à de nombreux emplois diversifiés pour vivre le temps d'acquérir les connaissances, compétences, pratiques et/ou moyens nécessaires).

Activité	Mobilité	Modalités
Activités sportives de montagne	Employé de banque Accompagnateur de montagne indépendant / formateur salarié en centre / emplois divers	Pratique de loisir Expérience professionnelle diversifiée Formation en centre Auto-formation (bricolage) Famille (frère)
	Exploitation familiale Moniteur de ski indépendant / formateur indépendant en centre / moniteur sports d'eau vive indépendant	Pratique de loisir Expérience professionnelle diversifiée Formation en centre Formation sur le tas / auto-formation Réseau relationnel (copains)
	Guide de haute montagne indépendant / moniteur cascade de glace indépendant / organisateur festival / conseiller technique pour fabricants de matériel	Pratique de loisir Formation en centre Formation sur le tas (pratique) Réseau relationnel (copains/fabricants de matériel/élus)
Hôtellerie de montagne	Gérant hôtel / gîte / table d'hôte + activités sportives	Pratique de loisir Expérience professionnelle Formation sur le tas / auto-formation
	Cuisinière salariée Projet de cuisine à domicile, indépendante	Formation initiale pratique professionnelle acquise dans l'affaire familiale Expérience professionnelle comme salariée Accompagnement dans le cadre du montage de son projet
Céramique	Salarié entreprise céramique Gérant de sa société de céramique	Apprentissage dans une entreprise Pratique professionnelle Formation initiale (recyclée) Expérience de l'action collective
Énergies renouvelables	Salarié entreprise, ingénieur Gérant de sa société (énergie solaire)	Formation dans le cadre d'un plan social Formation initiale (recyclée) Formation en centre Stages entreprise Famille (cousin)

Dans le sport, le passage de niveaux de brevets différents se fait par étapes, une activité professionnelle diversifiée permet de vivre et de consacrer du temps à la pratique sportive nécessaire pour accéder au niveau (guide de montagne par exemple) et, une fois la certification obtenue, elle permet d'assurer un complément de revenu à une activité incertaine. Ce qui est acquis au cours de ces expériences peut être mobilisé par la suite : les compétences commerciales acquises au cours d'un emploi dans un magasin de sport sont utiles pour vendre ses propres produits (activité sportive) ; les capacités d'adaptation aux changements technologiques sont facilitées pour quelqu'un qui a été ingénieur dans la microélectronique (énergies renouvelables) ; un ingénieur informatique a des facilités pour développer une réservation centrale sur un site Internet (hôtellerie)...

### L'apprentissage sur le tas/les stages en entreprise

Ces modalités sont citées deux fois : apprentissage du métier à l'occasion d'une expérience professionnelle de deux ans dans une entreprise, comme manœuvre, et bénéficiant d'une heure de formation par jour avec un ouvrier qualifié / stage chez un fabricant de matériel au moment de la création de l'entreprise (énergies renouvelables).



## La formation formelle

- La formation initiale :

Tous ne déclarent pas mobiliser ce qu'ils ont acquis dans le cadre de leur formation initiale (plusieurs d'entre eux se présentent comme des exemples de l'échec scolaire et de la mauvaise orientation) mais on observe que des savoirs acquis par ce biais sont recyclés, mobilisés dans les nouvelles activités : les techniques de communication acquises dans un BTS sont utiles pour faire connaître ses produits (céramique). Dans un cas, la formation initiale est en lien direct avec l'activité (BTS hôtellerie-restauration).

- La formation en centre :

Elle correspond aux activités nécessitant une certification, comme les brevets sportifs nécessaires pour encadrer des stages (formation dans des centres spécialisés, implantés sur le territoire), la certification pour obtenir un label permettant un agrément (énergies renouvelables, AFPA).

Formation dans le cadre de dispositifs : congé de reclassement (formation à la gestion d'entreprise, énergies renouvelables).

## Les réseaux, familiaux et amicaux

Dans tous les cas les réseaux sont mentionnés :

- les amis : qui aident à monter un site Internet ou à réaliser une vidéo (activités sportives), avec qui on travaille, que l'on fait travailler, avec qui on crée une structure collective de promotion ou on partage des ressources (activités sportives, énergies renouvelables) ;
- la famille : pratique sportive de loisir dans la famille, apprentissage de l'électricité avec un frère qui est électricien, ce qui aidera à trouver un emploi alimentaire (activités sportives) ; première expérience professionnelle acquise dans l'affaire familiale (hôtellerie) ; reprise de l'affaire familiale (hôtellerie) ; apprentissage des gestes techniques de plomberie avec son cousin qui a une entreprise de plomberie (énergies renouvelables)...

## Apprendre en faisant

On observe l'importance de l'apprentissage sur le tas, de l'auto-formation, du fait d'être autodidacte dans plusieurs domaines.

Un apprentissage par la pratique :

- gestion administrative de l'entreprise, comptabilité et gestion du personnel (apprentissage du rôle de patron) ;
- l'organisation, la communication, publicité, montage de programmes, calcul des prix ;
- le métier (découverte de nouvelles pratiques sportives, apprentissage de la cuisine, de l'accueil de la clientèle).

Un apprentissage qui se fait dans le cadre du montage d'un projet professionnel (cuisine à domicile).

Un apprentissage qui se fait dans l'action collective et le relationnel (la plupart sont engagés dans des organisations professionnelles, dans des structures collectives).

#### 4.4.4. LES RESSOURCES

Quelles ressources sont mobilisées pour engager ce type de mobilité ?

Quelles ressources permettent de la soutenir ?

- Les réseaux : sont évoqués des réseaux d'entraide d'amis (qui se transmettent de l'information, de l'activité, créent et partagent des ressources en commun : structures de promotion, groupements d'entreprises).
- La famille : signalons le rôle que joue le conjoint qui a un emploi stable et un revenu qui permet à l'autre de développer des activités fluctuantes (activités sportives, les épouses) et/ou qui aide dans l'activité (gestion). Le couple partage un projet de vie, une activité (hôtellerie).
- Les dispositifs : dispositif de reclassement suite à un plan social (formation et indemnisation) (énergies renouvelables) ; dispositifs d'aide à la création d'entreprises (associatif, collectivité locale qui, dans deux cas, apporte soutien, suivi, accompagnement et conseil, aides financières, accueil dans une pépinière) (énergies renouvelables, projet de cuisine à domicile).
- Les centres de formation (présents localement) : centres spécialisés dans les activités de montagne dans le Briançonnais ; École de la céramique et formation dans le domaine de l'énergie solaire (Greta) à Aubagne ; AFPA (énergies renouvelables). Ces centres jouent dans ces trajectoires de mobilité un rôle en matière de formation et de certification de pratiques, mais aussi comme ressources car ils offrent des débouchés lucratifs à ces professionnels en tant que formateurs (activités sportives, énergies renouvelables).

#### 4.4.5. APPORT AUX DYNAMIQUES TERRITORIALES

Ces trajectoires contribuent à l'émergence de nouvelles activités. Dans le Briançonnais, les nouvelles activités sportives correspondent à de nouvelles demandes et à de nouvelles pratiques de loisir sportif de montagne (cascade de glace, VTT, canoë-kayak). Les trajectoires de ces personnes, leurs modes de vie et projets rencontrent cette demande et permettent de développer de nouvelles offres sur le territoire.

Elles contribuent au renouvellement d'activités traditionnelles, comme dans les cas de la poterie céramique, du bâtiment (avec les énergies renouvelables), de l'hôtellerie. Par exemple, la problématique des énergies renouvelables contribue à renouveler les profils dans le secteur du bâtiment, à attirer de nouveaux profils (valorisation du solaire, militantisme écologiste...).

Elles contribuent aussi à l'engagement de nouveaux profils dans des activités collectives, développant d'autres modalités d'action professionnelle collective mais qui peuvent se trouver en tension avec les organisations traditionnelles (hôtellerie, bâtiment).

Elles s'articulent souvent avec des initiatives publiques locales et des soutiens (festival, salon, soutien à la création ou au développement de centres de formation, aides, dispositifs collectifs, soutien des collectivités locales... : activités sportives, énergies renouvelables, céramique).

## **PARTIE III**

### **QUEL APPORT À L'OBSERVATION DE LA RELATION FORMATION-EMPLOI ?**

L'analyse du rôle des qualifications et compétences dans les dynamiques économiques territoriales, ainsi conduite dans le cadre de la recherche « Gens de métiers, acteurs du territoire », invite à retenir quelques enseignements pour l'observation et l'analyse des relations entre formation et emploi au niveau territorial. Ces apports tiennent, d'une part, aux résultats de la recherche, à savoir : le repérage de plusieurs grands types de dynamiques et l'identification des processus multiples de construction, de renouvellement et de mobilisation des qualifications et compétences mises en œuvre par les acteurs placés au cœur de chacun d'eux. De l'autre, ils tiennent aux partis pris de départ et aux choix méthodologiques de la recherche, qui contribuent à apporter un éclairage nouveau.

#### **1. RÔLE, MOBILISATION ET PLASTICITÉ DES QUALIFICATIONS ET COMPÉTENCES DANS LES DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES TERRITORIALES**

Les observations réalisées dans trois territoires diversifiés permettent d'identifier cinq grands types de dynamiques. Ces différentes dynamiques sont transversales aux territoires. Plusieurs d'entre elles sont présentes dans chacun des territoires où elles peuvent entretenir des liens structurels, à savoir s'y déployer de façon interdépendante (par exemple, la relation qu'entretiennent les restructurations industrielles insérées dans le type 1 qui sont liées au développement de nouvelles entités inscrites dans le type 3, ou encore l'imbrication entre le renouvellement des activités traditionnelles et l'émergence de nouvelles activités, dans les types 4 et 5...). Jusqu'à quel point l'articulation entre ces dynamiques fait-elle système sur un territoire et permet-elle de le caractériser en propre ? Ceci est un travail qui reste encore à faire puisque cette recherche a privilégié une approche transversale aux territoires plutôt que spécifique. Chacun de ces types renvoie à des processus économiques, des modalités de mobilisation, de construction de renouvellement des qualifications et des compétences, des catégories d'acteurs, des types de trajectoires et des modalités d'ancrage territorial des acteurs et des activités.

**La dynamique 1** – restructuration des activités à emploi stable et marché interne – caractérise les évolutions récentes des secteurs d'activité qui traditionnellement, dans de nombreux territoires, assuraient tout à la fois stabilité économique et stabilité de l'emploi : l'industrie, les services publics et para-publics. Ces activités sont généralement implantées de longue date sur les territoires, souvent pour des raisons liées à l'existence de ressources naturelles ou d'accès aux matières premières. Ces secteurs perdent de

leur importance (stagnation et/ou réduction des effectifs) et connaissent de forts mouvements de restructuration interne : réorientation de l'activité, nouvelles politiques de gestion et rationalisation dans les services publics, recentrage des grandes entreprises industrielles sur certaines parties de leur activité, arrivée de nouveaux opérateurs...

Ces mouvements ont des impacts directs sur les qualifications mobilisées en interne. La formation continue est ici largement utilisée pour en assurer le renouvellement, celui-ci étant lié tout à la fois à des processus organisationnels (polyvalence, réorganisations), professionnels (contenu des tâches réalisées), techniques (automatisation, produits) et gestionnaires (gestion par les compétences, individualisation). La gestion individualisée du personnel et la gestion par les compétences se développent partout mais tout particulièrement dans les services publics et les grandes entreprises nationales, induisant des formes plus individualisées de recours à la formation professionnelle (en vue du développement des compétences individuelles, de gérer des mobilités internes et les trajectoires des salariés). D'une façon générale, ce processus s'accompagne d'une formalisation plus importante des qualifications et compétences mobilisées : certification, gestion par les compétences, mises aux normes et montée des réglementations...

Lorsque que cette dynamique se traduit par des fermetures de site, se pose la question de la reconversion des salariés licenciés, du transfert et/ou du renouvellement des qualifications et compétences mobilisées dans leur ancienne activité. La reconversion industrielle du Briançonnais illustre bien cette problématique. Si les ouvriers ayant perdu leur emploi sont entrés dans des démarches de reconversion via le recours à la formation professionnelle pour adulte, on observe que, en la matière, toutes les voies ne leur sont pas ouvertes : les reconversions s'effectuent principalement dans les secteurs traditionnels (BTP, transport...) et l'accès aux activités nouvelles (métiers des sports de montagne par exemple) ne fait pas partie de leur champ des possibles.

Cette dynamique a aussi des implications directes sur les autres types observés. Avec l'externalisation de fonctions peu qualifiées (sanitaire, industrie) et la filialisation pratiquée par les entreprises nationales, elle contribue directement au développement d'activités proposant des emplois peu qualifiés, caractéristiques de la dynamique 2. Elle contribue par ailleurs au développement de secteurs à emplois de haut niveau (dynamique 3) avec l'externalisation de certaines parties d'activité liées à des spécialisations technologiques pointues, via l'essaimage et la sous-traitance. Plus largement, en accentuant le phénomène de mobilité externe des salariés (fermetures de site, réduction des effectifs, plan sociaux, reconversion...), elle contribue à alimenter l'ensemble des autres dynamiques et potentiellement les types 4 et 5 (création d'entreprises dans des activités nouvelles). Enfin, cette dynamique est associée au phénomène plus large de PMIsation, qui voit se réduire ou stagner les effectifs dans ces organisations au profit de sa croissance dans

des structures de petite taille offrant généralement des conditions d'emploi et de travail moins bonnes (salaires, stabilité de l'emploi, carrières...).

### Dynamique 1

Processus	Qualifications	Modalités
1.1. Restructurations internes : • sanitaire • industrie • secteur public	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requalification des salariés / adaptation des qualifications (polyvalence, relationnel commercial, mobilité interne)</li> <li>• Formalisation des qualifications et compétences (critères de gestion / réglementation : certification qualité, sécurité...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation professionnelle continue</li> <li>• Formation professionnelle continue individualisée</li> </ul>
1.2. Externalisation, sous-traitance, filialisation : • industrie • secteur public	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'emplois peu qualifiés</li> <li>• Formalisation des qualifications (critères de gestion / professionnalisation/ réglementation : certification donneurs d'ordre...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation professionnelle continue</li> <li>• Formation professionnelle continue individualisée</li> <li>• Tutorat</li> </ul>
1.3. Reconversion industrielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disqualification de la qualification ouvrière</li> <li>• Acquisition de nouvelles qualifications (BTP, transports)</li> <li>• Création d'entreprises dans d'autres activités</li> <li>• Désajustement entre offre et demande de travail (jeunes / entreprises industrielles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositifs de reconversion</li> <li>• Reconversion individuelle</li> <li>• Intermédiaires de l'insertion</li> </ul>

Cette dynamique trouve principalement son origine dans des facteurs exogènes au territoire (stratégies de groupes industriels, décisions nationales concernant les services publics, régulation de l'activité sanitaire, intervention d'opérateurs extérieurs...). L'action locale a relativement peu de prise sur les décisions et elle intervient principalement à titre curatif, préventif et/ou défensif. Il s'agit de gérer les conséquences de stratégies décidées par ailleurs (gestion des effets sociaux et industriels des reconversions, effets des restructurations du service public et de la déconcentration/décentralisation...), de retenir les entreprises présentes via des politiques incitatives et de faciliter l'implantation des unités associées à leurs restructurations (foncier, incitations fiscales, procédures d'accompagnement...).

**La dynamique 2** – le développement des activités proposant des emplois peu qualifiés ou à qualifications peu reconnues –, nous l'avons vu, résulte pour partie de la restructuration des secteurs à emploi stable et à marché interne. Elle possède cependant sa propre autonomie. Les cas observés dans les territoires étudiés montrent en quoi elle relève de plusieurs logiques. Elle est particulièrement associée au développement de l'économie résidentielle (le commerce, les services aux particuliers). Elle relève de stratégies explicites de développement économique et d'encouragement public : c'est le cas du commerce de grande distribution sur le territoire d'Avignon, ou encore des incitations fiscales visant à favoriser la construction immobilière dont les implications ont été observées dans le Briançonnais. Elle est par ailleurs associée aux rationalités productives et organisationnelles de certains opérateurs économiques, comme dans le cas de l'industrialisation du tourisme, étroitement associée à l'intervention de grands groupes extérieurs au territoire

et à de nouvelles logiques de consommation touristique. Les activités concernées par cette dynamique sont, au moment de l'enquête, en pleine croissance.

Ce type de dynamique économique territoriale concerne plus particulièrement certaines populations, notamment les femmes et les travailleurs étrangers. Le commerce, présent dans les trois territoires étudiés, alimente particulièrement cette dynamique en recourant de façon

Il ne s'agit pas tant de dire que les travailleurs sont forcément et tous peu qualifiés, mais bien que les conditions dans lesquelles ils se trouvent les mettent en situation d'occuper des emplois considérés comme non qualifiés.

structurelle à une main-d'œuvre féminine à qui il offre des emplois peu qualifiés. D'autres secteurs s'inscrivent dans cette dynamique de façon plus récente, en lien avec les formes et logiques récentes de leur croissance : c'est le cas du BTP dans le Briançonnais qui, au moment de l'enquête, fait face à un boom de l'immobilier et utilise les nouvelles possibilités de mobilisation de la main-d'œuvre offertes au niveau européen via le détachement de travailleurs et la prestation de service transnationale ; c'est aussi le cas de certaines formes de développement du tourisme de masse.

Dans ces cas de figure, on observe une formalisation de la gestion de la main-d'œuvre (gestion individualisée, polyvalence dans la grande distribution) et une distanciation de la relation salariale, qui tient tant aux types d'opérateurs qui interviennent et à leurs pratiques (groupes extérieurs au territoire, standardisation des modes de gestion, distanciation géographique) qu'au recours croissant aux travailleurs non locaux, entretenant eux-mêmes une relation distanciée avec le territoire : travailleurs temporairement présents sur le territoire (saisonniers non locaux, travailleurs étrangers) spécialement mobilisés pour occuper ces emplois ; personnes en mobilité géographique, récemment implantées sur le territoire et dont l'absence de ressources et de réseaux les conduit à accepter le premier emploi qui se présente et/ou qui ont des difficultés pour faire valoir leur expérience professionnelle.

Ici, il ne s'agit pas tant de dire que les travailleurs sont forcément et tous peu qualifiés, mais bien que les conditions dans lesquelles ils se trouvent les mettent en situation d'occuper des emplois considérés comme non qualifiés. Dans les activités concernées par cette dynamique, comptent plus les critères de disponibilité des personnes et leur capacité à accepter les conditions d'emploi, de travail et relationnelles qu'à proprement parler la possession de qualifications professionnelles. Ici, prime l'adaptation rapide au poste et des modalités de formation sur le tas visant à accompagner la mise en place de la polyvalence (grande distribution). Par ailleurs, certaines de ces activités se basent sur des compétences que les femmes acquièrent et mettent en œuvre dans la sphère domestique (ménage, relationnel...) et, dans le cas des hommes, des qualités associées à la force et à la résistance physiques.

Les acteurs locaux se positionnent ici bien souvent pour tenter d'apporter les régulations qui font défaut au niveau de l'entreprise (rôle des syndicats, des fédérations professionnelles, de l'inspection du Travail par exemple).

### Dynamique 2

Processus	Qualifications	Modalités
2.1. Développement de l'activité dans la grande distribution, le BTP / Industrialisation du tourisme / externalisation de fonctions (nettoyage, entretien...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement d'emplois peu qualifiés et/ou à qualifications non reconnues</li> </ul>	Mobilité géographique Déclassement Absence de reconnaissance des qualifications Adaptation au poste et polyvalence sur le tas Sphère domestique Femmes et travailleurs étrangers

### Dynamique 3

Processus	Qualifications	Modalités
3.1. Restructurations industrielles : <ul style="list-style-type: none"> <li>Agroalimentaire</li> <li>microélectronique</li> <li>aéronautique (R&amp;D, innovation, insertion dans la mondialisation, sièges sociaux)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualifications de haut niveau, secteur des hautes technologies (ingénieurs, techniciens, doctorants)</li> </ul>	Réseaux personnels, d'école, professionnels  Mobilité inter-entreprises (transfert de connaissance des grandes vers les petites structures) Dispositifs de reconversion  Relations inter-entreprises, réseaux d'entreprise
3.2. Restructurations industrielles : <ul style="list-style-type: none"> <li>Agroalimentaire</li> <li>microélectronique</li> <li>aéronautique (essaimage, sous-traitance)</li> </ul>		Dispositifs publics Associations professionnelles  Enseignement supérieur et établissements de recherche
3.3. Politiques publiques de développement économique (technopôles, pôles de compétitivité...)		

**La dynamique 3** correspond au modèle de compétitivité des territoires basé sur l'innovation et les hautes technologies, le rapprochement entre recherche et industrie, l'incitation aux synergies locales et au développement des coopérations inter-entreprises. Cette dynamique est elle-même associée, pour partie, aux implications de la dynamique 1 et plus particulièrement au phénomène d'externalisation lié à la restructuration industrielle, de deux façons : le développement sur place d'activités de recherche et développement ou de sièges sociaux ; l'externalisation de certaines fonctions ou parties d'activité mais, ici, de haut niveau, via l'essaimage et la sous-traitance.

Cette dynamique mobilise des personnes de haut niveau de qualifications, ingénieurs, techniciens, doctorants. Sur la base de formations supérieures, ces qualifications se confortent et se renouvellent via les relations inter-entreprises, les réseaux professionnels, amicaux et d'école et la mobilité inter-entreprises (transfert de connaissances, notamment des grandes vers les petites structures). La qualification se renouvelle ici en se basant sur des processus collectifs et relationnels, plus ou moins formalisés (comme la création d'une association professionnelle), fondés notamment sur le sentiment de partager une culture professionnelle commune, construite à travers des trajectoires scolaires, professionnelles, et liée à des savoirs technologiques ayant une certaine proximité. Pour une autre partie, elle s'appuie sur des dispositifs d'action publique, comme les technopôles et les pôles de compétitivité, dont un des objectifs est d'activer ce modèle de compétitivité au niveau territorial et dont un élément central est de favoriser de tels échanges, circulations et co-constructions de connaissance : offre de formation de niveau supérieur spécialisée articulée à des centres de recherche, dispositifs de mise en relation des entreprises entre elles et des entreprises avec les opérateurs de la formation et de la recherche.... Le territoire constitue un liant à cet ensemble : proximité spatiale, sentiment d'appartenance, localisation émanant d'un choix de vie...

**Les dynamiques 4 et 5** – le renouvellement des activités traditionnelles et l'émergence de nouvelles activités – combinent des interventions publiques de soutien aux activités concernées et des trajectoires individuelles de mobilité dans lesquels les choix de vie revêtent une place centrale. Elles se caractérisent notamment par des mobilités du statut de salarié à celui d'indépendant combinées à des mobilités sectorielles et de métiers.

L'émergence de nouvelles activités s'inscrit dans un certain nombre d'enjeux d'ordre économique qui ont des implications directes en termes de formation et de qualifications. Les enjeux ici sont multiples : enjeux en matière de structuration de ces nouvelles activités (définition, accès, réglementation) et enjeux liés à la possibilité pour les organisations professionnelles de contribuer à ces définitions en les orientant dans un sens favorable aux entreprises qu'elles représentent. La définition des formations et qualifications associées à ces nouvelles activités, leurs modalités de structuration via une offre formalisée et des certifications sont au cœur de ce processus. Les luttes et concurrences sont aussi nombreuses dans ces matières, comme nous avons pu le constater dans le cas des énergies renouvelables sur le territoire d'Aubagne et des métiers du sport dans le Briançonnais. De ce point de vue, les acteurs locaux peuvent jouer un rôle important : favoriser l'implantation d'un centre de formation spécialisé ou conforter son existence (Centre régional de formation au canoë kayak...) et/ou contribuer directement à l'élaboration de nouvelles formations en rassemblant les différents acteurs locaux partie prenante (énergies renouvelables à Aubagne).



D'une façon générale, les acteurs locaux semblent particulièrement investis dans la question du renouvellement d'activités traditionnelles et de l'émergence de nouvelles, à tout le moins c'est ce que nous avons pu observer à Aubagne et à Briançon : soutien aux acteurs de ces dynamiques, organisation d'événements et de manifestations, mise en place d'équipements, soutien à des centres de formation spécialisés... Ces activités possèdent un ancrage territorial très fort, qui permet de comprendre cet engagement particulier des acteurs locaux : ces activités sont historiquement implantées sur le territoire et sont un facteur de son identité (filière argile), elles valorisent une ressource locale (la montagne), elles s'inscrivent dans des choix politiques locaux affirmés (énergies renouvelables). Comparativement aux autres, les ressorts de ces deux types sont de nature plus endogène. C'est peut-être sur ces types de dynamique économique, et pour ces raisons, que les acteurs locaux semblent avoir le plus de prise et de capacités à mobiliser les ressources et dispositifs existants pour soutenir les stratégies qui lui sont associées.

De plus, ces dynamiques correspondent à un type particulier de mobilité spatiale et/ou professionnelle, qui elle-même possède une relation forte avec le territoire et l'activité : elle conjugue tout à la fois des choix de lieu de vie et d'exercice d'une activité. Par ailleurs, c'est dans ces deux types de dynamique que les modalités d'acquisition et de renouvellement des qualifications et compétences s'inscrivent dans la gamme la plus large. Ceci paraît cohérent avec le type de trajectoire le plus fréquemment rencontré, dans lequel les personnes ont souvent été amenées, en changeant de statut, de secteur d'activité ou de métier, à recycler les acquis de leur formation initiale et de leur expérience professionnelle, à acquérir de nouvelles connaissances tant par la voie de la formation pour adultes ou l'apprentissage sur le tas que par le recours aux réseaux familiaux, amicaux et professionnels, et à s'organiser collectivement.

#### **Dynamiques 4 et 5**

<b>Processus</b>	<b>Qualifications</b>	<b>Modalités</b>
4.1. Renouvellement des activités traditionnelles et émergence de nouvelles activités : <ul style="list-style-type: none"> <li>• énergies renouvelables BTP</li> <li>• filière argile</li> <li>• métiers du sport de montagne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition de nouvelles connaissances</li> <li>• Renouvellement de connaissances acquises</li> <li>• Transfert et recyclage de connaissances par de nouveaux entrants dans le métier</li> </ul>	Formation initiale Apprentissage Formation pour adultes (création de nouvelles filières, centres de formation spécialisés) Stages en entreprise Labellisation/agrèments Certification Réseaux d'entreprises Relations fabricants/installateurs Dispositifs de reconversion Mobilités inter-entreprises, professionnelle, géographique Expérience professionnelle Apprentissage sur le tas Auto-formation Réseaux familiaux et amicaux Associations professionnelles

## 2. QUELS ENSEIGNEMENTS POUR L'ANALYSE DE LA RELATION FORMATION-EMPLOI AU NIVEAU TERRITORIAL ?

À partir de l'analyse du rôle des qualifications dans les dynamiques économiques territoriales, la recherche « Gens de métiers, acteurs du territoire » apporte un éclairage nouveau sur les relations entre formation et emploi au niveau territorial, tant sur leurs évolutions récentes que sur les aspects méthodologiques de leur analyse. On synthétisera ici ces apports en cinq grands points.

Les deux premiers points concernent les résultats de la recherche.

**La recherche « Gens de métiers, acteurs du territoire » inscrit les relations entre formation et emploi dans les dynamiques économiques territoriales et, ce faisant, apporte un éclairage sur le lien entre problématique de formation et problématique de développement économique.**

Sur ce plan, un de ses principaux résultats est de montrer que le développement d'activités offrant des emplois peu qualifiés est au cœur des dynamiques économiques actuelles rencontrées sur les trois territoires étudiés. Ce résultat vient en contrepoint des représentations et modèles de la compétitivité territoriale qui voient l'avenir à travers une « sortie vers le haut » constituée par le développement d'activités de hautes technologies, d'entreprises innovantes, offrant des emplois de niveau supérieur. Le développement d'emplois peu qualifiés ne peut être considéré comme résiduel et dépassable à terme. D'une part, il est associé à des stratégies explicites de développement économique de certaines collectivités locales, à des stratégies économiques d'opérateurs captant de nouveaux marchés et de nouvelles demandes en pleine croissance, il s'inscrit pour partie dans la dimension résidentielle de l'économie. De l'autre, il est lié, par nature, au déploiement d'autres dynamiques dont il constitue une des implications directes. Sur certains territoires, comme celui d'Avignon, on observe une polarisation entre les dynamiques économiques, avec d'un côté le développement d'activités offrant des emplois peu qualifiés, appartenant au type 2, et de l'autre des activités hautement qualifiées, appartenant au type 3.

Nous observons que les modes et degrés d'ancrage territorial de ces dynamiques sont eux-mêmes variables. Les dynamiques 1 et 2 relèvent pour une grande partie d'opérateurs, de facteurs et de stratégies extérieurs aux territoires et de décisions sur lesquelles les acteurs locaux ont peu de prise. Dans ce sens, leur action possède un caractère essentiellement curatif, préventif ou défensif. La dynamique 3 repose explicitement sur la valorisation d'une dimension territoriale faisant jouer la proximité entre catégories d'acteurs. Du côté des acteurs publics et institutionnels locaux, il s'agit bien souvent d'une mobilisation volontariste qui s'opère à travers la mise en œuvre de dispositifs d'action publique décidés au niveau national (les pôles de compétitivité par exemple) ou décidés localement mais souvent de façon *ad hoc* (technopôles). Ce n'est que dans la mesure où

cet ancrage territorial est effectivement relayé et porté par les acteurs de terrain (salariés, entreprises...) que ces stratégies peuvent acquérir une certaine réalité et se pérenniser. Cet ancrage territorial court cependant toujours le risque de l'artificialité. Ce sont les types 4 et 5 qui nous semblent revêtir la dimension territoriale la plus marquée. Ils concernent des activités ayant elles-mêmes un ancrage territorial fort : implantées de longue date sur le territoire, associées à des ressources spécifiques, liées à des choix politiques locaux. C'est dans le cadre de ces dynamiques que la capacité d'action des acteurs locaux paraît la plus forte : capacité des acteurs publics à agir sur les enjeux divers liés à ces activités (structuration de l'activité, formation, enjeux économiques...) et à aider ces nouvelles activités à se doter et/ou à capter des ressources, qui se conjugue avec la présence d'acteurs de terrain diversifiés et mobilisés.

### **L'observation fait ressortir trois grandes tendances d'évolution, qui sont transversales aux territoires étudiés et aux cinq types de dynamique.**

Le processus croissant de formalisation des qualifications et compétences constitue la première de ces tendances. On la retrouve très largement, aussi bien dans les activités offrant des emplois peu qualifiés que dans celles qui proposent des emplois de haut niveau, comme le notent par exemple Perrat et Puissant, en ces termes : « Ainsi, on peut dire que dans la grande entreprise est à l'œuvre un débordement de la logique de qualification par la logique de compétence, tandis que dans l'aide à domicile les compétences tacitement établies laissent la place à la construction de référentiels de qualification » (p. 13)<sup>49</sup>. Elle s'opère de différentes façons : l'introduction de modes de gestion par les compétences qui établit des grilles d'identification et des critères d'évaluation desdites compétences, que l'on retrouve aussi bien dans le commerce de grande distribution que dans les entreprises nationales et les services publics ; la professionnalisation d'emplois peu ou moyennement qualifiés (comme par exemple celui des distributeurs de prospectus ou les salariés des remontées mécaniques, ayant principalement acquis leur qualification sur le tas) ; les dispositifs de validation des acquis (VAE) qui formalisent les compétences et les savoirs d'expérience ; la structuration des activités nouvelles, qui passe par la mise en place de certifications, d'agrèments et de labels (énergies renouvelables, métiers du sport) ; la montée en puissance des réglementations sur la sécurité et de la normalisation, qui conduit au développement de procédures formalisées et de certifications (agroalimentaire, aéronautique...) ; les relations inter-entreprises fonctionnant sur des cahiers des charges et certifications élaborés par les donneurs d'ordre...

La seconde de ces tendances se révèle à travers un processus général de distanciation de la gestion de la relation salariale par rapport au territoire. Cette tendance s'opère via les modalités de gestion privilégiées par les entreprises, comme la centralisation de décisions au sein des organes de direction des groupes et l'élaboration de modes de gestion standardisés appliqués en l'état au niveau territorial ou encore, dans certaines

---

<sup>49</sup> Jacques Perrat, Emmanuelle Puissant, 2009.

activités, la priorité accordée au droit ou aux dispositifs conventionnels par de nouveaux opérateurs là où les relations inter-personnelles primaient (cas des remontées mécaniques dans le Briançonnais)... Dans de nombreuses activités, les centres de décision et de gestion du personnel ne sont plus locaux. Cette distanciation est aussi géographique et concerne plus particulièrement les salariés, du fait de la mobilité géographique et du recours croissant, dans certaines activités, à des travailleurs étrangers engagés temporairement sur le territoire.

Enfin, la troisième tendance peut être caractérisée comme celle de la PMIsation. Qu'il s'agisse des implications des réorganisations industrielles, de l'évolution du secteur public et des grandes entreprises nationales ou bien encore de la création d'entreprises par des acteurs individuels, on retrouve cette tendance dans tous les types de dynamique. Ainsi, les dynamiques économiques territoriales passent aujourd'hui par le développement d'unités de petite taille, dans le secteur privé. Ces petites unités, souvent très dépendantes de grands groupes, sont au cœur de la création d'emploi dans les territoires. Elles offrent cependant des conditions qui ne sont plus les mêmes que celles qui caractérisaient les grandes structures qu'elles sont venues remplacer.

Les trois autres points concernent les enseignements à tirer des choix méthodologiques de la recherche.

Les voies informelles viennent enrichir les acquis de la formation formalisée, ce qui conduit à interroger les modes de connaissance habituellement mobilisés, – qui appréhendent en premier lieu ce qui est objectivable et évaluable au plan quantitatif –, pour s'engager vers une prise en compte de ce qui relève des pratiques d'acteurs.

#### **Les modalités d'acquisition et de renouvellement des qualifications.**

La recherche a privilégié une analyse des dynamiques économiques territoriales en partant des acteurs de ces territoires et en prenant en compte leurs trajectoires. Il s'agissait par là, d'une part, de repérer l'ensemble des modalités qui président à la construction des qualifications et compétences et, de l'autre, de les saisir en dynamique : comment les qualifications et compétences se renouvellent-elles ? comment les populations participant aux dynamiques économiques territoriales sont-elles elles-mêmes les acteurs des processus qui donnent aux qualifications une certaine plasticité ? Ce faisant, la recherche permet d'identifier la gamme la plus large des modalités d'acquisition et de renouvellement des qualifications et des compétences et fait particulièrement ressortir l'importance du rôle des modalités non formalisées. En effet, à côté des principaux dispositifs de formation formalisée comme la formation initiale, la formation continue en entreprises ou pour adultes, nous avons pu observer comment jouent les réseaux (professionnels, amicaux et familiaux, d'école), les relations inter-entreprises, l'expérience professionnelle et l'apprentissage sur le tas,

l'auto-formation... Nous avons pu observer, de même, comment ces différentes modalités sont mobilisées, combinées et appropriées par les personnes dans leurs trajectoires, ce qui fait d'eux les acteurs de parcours que l'on pourrait qualifier de « formation tout au long de la vie », et ceci indépendamment de tout dispositif volontariste et organisé en la matière. Il convient par ailleurs de tenir compte des itérations entre modalités informelles et modalités formelles : des apprentissages réalisés par des voies informelles peuvent être transformés, via le passage dans des modalités formelles, en certification (cas des pratiques sportives de loisir qui débouchent sur un brevet d'État après passage dans un centre de formation spécialisée) ; les voies informelles viennent à leur tour enrichir et renouveler les acquis de la formation formalisée...

Cette considération invite à dépasser l'observation fondée sur la seule prise en compte des dispositifs formalisés, institutionnalisés, principalement liés à l'action publique. Elle permet d'insister sur le fait que la réalité sociale se déploie bien au-delà de la sphère d'influence de l'action publique et de ses dispositifs, et qu'elle possède par rapport à eux une grande autonomie. Ceci conduit à interroger les modes de connaissance habituellement mobilisés, qui appréhendent en premier lieu ce qui est mesurable, objectivable et évaluable au plan quantitatif, repérable à travers l'appareillage statistique existant, pour s'engager vers une prise en compte de ce qui ne se révèle pas à travers ces modes de connaissance et qui relève des pratiques d'acteurs. Par ailleurs, il faut souligner les limites des indicateurs statistiques de qualification des personnes, qui ne prennent en considération que les niveaux de qualification des emplois occupés et les niveaux d'éducation scolaire, laissant dans l'ombre tout ce pan des connaissances acquises de façon informelle.

### **Les acteurs des territoires.**

En s'intéressant à l'ensemble des populations présentes sur un territoire, la recherche invite à élargir les catégories d'actifs généralement prises en compte, et ceci pour différentes raisons. D'une part, nous avons pu voir en quoi les dynamiques économiques territoriales dépassent largement la seule catégorie des salariés pour en concerner très directement d'autres, comme les indépendants, les artisans, voire les retraités et inactifs, qui, plus indirectement quant à eux, peuvent aussi être des acteurs de ces dynamiques (via les associations, la vie locale...). D'autre part, à travers la prise en compte des trajectoires, nous pouvons observer des phénomènes fréquents de mobilité entre statuts – de salarié à indépendant dans certains métiers, de salarié à dirigeant d'entreprise dans le cadre de l'essaimage, et probablement de retour vers le salariat. Cette articulation est un support essentiel à la construction des qualifications et compétences et à leur renouvellement, *a fortiori* quand la mobilité de statut s'accompagne d'une mobilité professionnelle. Enfin, notons aussi que ces statuts peuvent s'articuler et se combiner, ce qui les rend encore plus difficiles à distinguer, comme dans le cas de la pluri-activité. Il

semblerait par ailleurs que les restructurations du tissu productif et l'évolution des formes de mobilisation des personnes dans l'emploi et le travail contribuent, à terme, à brouiller encore plus les frontières entre salariat et travail indépendant, comme en témoignent l'émergence récente du statut d'auto-entrepreneur pouvant être combinée avec d'autres statuts ou encore la réflexion engagée sur un statut hybride qui combinerait indépendance juridique et dépendance économique.

### **La porosité des territoires.**

Le découpage territorial retenu initialement relevait plus d'un choix pragmatique pour conduire les observations de terrain qu'il ne se fondait sur l'idée que chacun d'eux constitue une entité en soi, sur laquelle des cohérences et des relations systémiques peuvent être hypothétiquement attendues au titre des dynamiques économiques. *A fortiori*, il ne s'agissait pas de considérer ces entités comme des espaces clos sur eux-mêmes. Les observations conduites au cours de la recherche réitèrent ce constat, déjà démontré à de nombreuses reprises, de porosité des territoires. Concernant le rôle des qualifications dans les dynamiques économiques territoriales, cette porosité est double. D'une part, elle tient au fait que les relations inter-entreprises, qui sont au cœur des dynamiques économiques, dépassent largement les limites d'un découpage territorial, y compris, comme c'est le cas dans la présente recherche, lorsqu'il s'agit d'un territoire de l'action politique en matière économique (les communautés d'agglomération notamment). Nous avons pu constater, par exemple, que de nombreuses entreprises implantées sur le territoire d'Aubagne entretiennent des liens organiques avec un donneur d'ordre situé dans une relative proximité géographique mais pas sur le territoire lui-même. Les dynamiques économiques sont aussi à considérer comme étant le fait de relations et d'interactions qui dépassent le seul territoire (relations entre acteurs, individuels et collectifs, institutionnels, entre entreprises), de stratégies et décisions qui dépendent de centres situés hors du territoire (gros opérateurs, groupes, régulations nationales et européennes...). Il semble ainsi important de pouvoir intégrer dans l'observation locale la prise en compte des filières dans lesquelles s'insèrent les entreprises et les territoires sur lesquels ces filières se déploient. D'autre part, la recherche invite à considérer la mobilité géographique des personnes comme un élément clé de la problématique des qualifications dans les dynamiques économiques territoriales, et ceci de différents points de vue. Les personnes qui viennent s'installer sur un territoire apportent avec elles des qualifications et compétences qu'elles vont engager dans les activités économiques en se rendant disponibles sur le marché du travail. Nous avons vu en quoi et pourquoi la mobilité féminine pouvait contribuer à alimenter les secteurs offrant des emplois peu qualifiés. Mais ces qualifications et compétences peuvent être recyclées dans de nouvelles activités et se renouveler à cette occasion, soit pour réaliser un projet de vie et/ou professionnel (projet d'une activité dans le sport de montagne par exemple...), soit faute de mieux (retour des jeunes diplômés du supérieur dans le Briançonnais, personnes suivant un conjoint

lui-même en mobilité...). Il faut aussi considérer le cas de la mobilité temporaire, avec l'apport de salariés qui ne sont présents sur le territoire que de façon saisonnière. On le voit, les qualifications mobilisées dans les dynamiques économiques d'un territoire ne sont pas toutes, loin s'en faut, construites sur place.

Pour conclure, l'ensemble des observations réalisées au cours de la recherche nous invite à faire un double retour critique. Le premier concerne le caractère « adéquat-niste » qui, malgré les critiques dont il est l'objet et d'une certaine façon faute de mieux, reste très prégnant dans l'observation et dans la gestion des relations entre formation et emploi au niveau territorial. En effet, bien souvent, la construction de l'offre de formation initiale ou pour les adultes se base sur la prise en compte des besoins des entreprises mis en regard des qualifications disponibles dans la population concernée au sein du territoire en question. Dans cette approche, les populations sont définies par leurs qualifications formelles et, par ailleurs, c'est presque toujours la logique de l'entreprise qui prime. Cette approche fait l'économie de considérer les populations – par ailleurs souvent renvoyées au statut de simples publics dans les catégories de l'action publique – comme des acteurs potentiels des dynamiques économiques et comme acteurs de leurs trajectoires de formation, quel que soit leur niveau d'éducation et leurs qualifications. Elle rend invisibles les processus de construction d'acquisition et de renouvellement des qualifications et compétences qui suivent des circuits non formels ainsi que le rôle de la mobilité professionnelle. Par ailleurs, elle tend à refermer le territoire sur lui-même et à ignorer le rôle de la mobilité géographique qui vient « troubler » le jeu local des relations entre formation et emploi. Pour toutes ces raisons, ce sont les modes mêmes de production des connaissances mobilisées qui doivent être interrogés et renouvelés.

Le second retour critique concerne la recherche elle-même et son parti pris de départ, qui s'est notamment traduit dans l'intitulé « Gens de métiers, acteurs du territoire ». Si, au terme de cette recherche, nous pouvons considérer que l'ensemble des populations présentes sur le territoire sont des acteurs potentiels des dynamiques, chacune à sa façon comme nous avons pu le constater à travers les différents types identifiés, peut-on pour autant toutes les considérer comme des « Gens de métiers » ? Denis Segrestin, dans un ouvrage de 1992<sup>50</sup>, peut nous aider à répondre à cette question. Il précise en effet que cette notion de « gens de métiers » renvoie à la période pré-industrielle (ou pré-capitaliste) et à l'Ancien Régime, quand l'activité productive est encore insérée dans des communautés et relations traditionnelles. Les gens de métiers sont intégrés dans des corporations et des réseaux dans lesquels s'opèrent la reproduction des compétences, l'organisation, la division du travail et la hiérarchie professionnelle qui distingue les maîtres des compagnons et des apprentis. Dans

Si l'on applique une distinction qui renvoie à la période pré-industrielle, il semble bien que nous ayons rencontré des « gens de métier », mais aussi des « gens de bras ».

<sup>50</sup> Denis Segrestin, 1992.

ce contexte, les maîtres sont dotés d'un statut, qui leur permet d'exercer leur activité. En cela, ils se distinguent des « gens de bras », qui sont des hommes sans statut, sans état. Concernant notre recherche, et si nous tirons cette distinction vers la période actuelle, il semble bien que nous ayons rencontré des gens de métiers (dans les dynamiques 1, 3, 4 et 5) mais aussi des gens de bras (dynamiques 1 et 2). Par ailleurs, Segrestin met en évidence le fait que, avec le développement d'une économie fondée sur le profit capitaliste, de nouvelles catégories d'acteurs économiques se sont progressivement affirmées : ce sont les « gens du négoce » (les premiers entrepreneurs) et les « gens d'argent » (les marchands et négociants). Pour déployer leur propre rationalité économique, ils ont tenté de mettre toutes les autres catégories sous la tutelle du marché et, dans ce sens, ils se sont opposés à la fois aux gens de métiers et aux gens de terroir. Ceci nous conduit à l'observation suivante : les activités économiques mettent en relation une multiplicité d'acteurs, agissant selon des intérêts, des rationalités et des conceptions différenciés ; ces acteurs peuvent coopérer, s'associer mais aussi entrer dans des luttes et concurrences, s'opposer. Les dynamiques économiques territoriales, les formes d'organisation et les logiques productives déployées dans le temps, comme les modalités selon lesquelles elles se transforment, doivent être vues comme autant de manifestations de ces relations entre catégories d'acteurs.



## BIBLIOGRAPHIE

- Anne-Marie ARBORIO, Philippe MEHAUT, Jacques BOUTELLER, « 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>es</sup> Journées du longitudinal, Orléans, 30-31 mai 2007
- Mäiten BEL, Somoudom INTHAVONG, Annie LAMANTHE, Séverine LANDRIER, *Gens de métiers, acteurs du territoire, tome 1 : Le Rôle des compétences dans les dynamiques territoriales. L'exemple du grand Briançonnais, territoire de montage*, ORM, mai 2010
- Michel BLAY, « L'évaluation par indicateurs dans la vie scientifique : choix politique et fin de la connaissance », *Cités*, n° 37, 2009
- Philippe BOURDEAU, Jean CORNELOUP, Pascal MAO, « Introduction. Cultures, espaces et métiers sportifs de la montagne : changements et enjeux d'avenir », in P. Bourdeau (dir), *La Montagne. Terrain de jeux et d'enjeux. Débats pour l'avenir de l'alpinisme et des sports de nature*, Éditions du Fournel, 2006
- Cabinet Renaissance, « Communauté de communes du pays des Écrins. Étude prospective du territoire », document n° 1, rapport analytique, 2004
- Marie-Laure BUISSON, « Diffusion des logiques managériales et transférabilité des outils de GRH », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 66, 2007
- Virginie HARROUS, *L'Économie résidentielle en Provence – Alpes – Côte d'Azur*, Insee PACA, rapport d'étude n° 15, mars 2008
- Emmanuelle LAFUMA, « 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 2005
- Annie LAMANTHE, « Le tissu agro-industriel de la basse vallée du Rhône : un système productif en transition », in Jacques Garnier et al., *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
- Julien MACHADO, *Rapport sur les transformations de l'industrie dans les territoires de la communauté d'agglomération du grand Avignon et la communauté d'agglomération du Pays d'Aubagne et de l'Étoile*, 2009
- Sébastien NOVELLA, « Des territoires inégalement dotés pour faire face aux mutations économiques », *Sud Insee l'essentiel*, n° 131, février 2009
- ORM, *Perspectives territoriales emplois et qualifications. Zone d'emploi de Briançon*, « Outils d'analyse », n° 6, décembre 2004

- Philippe PAILLER, « SCOT du pays d'Aubagne et de l'Étoile-Gréasque-Cadolive : un territoire aux portes de Marseille », *Sud Insee l'essentiel*, n° 115, février 2008
- Philippe PAILLER, « Un emploi salarié sur dix dans la fonction publique territoriale en Provence – Alpes – Côte d'Azur », *Sud Insee l'essentiel*, n° 94, juillet 2006
- Jacques PERRAT, Emmanuelle PUISSANT, « *Industrialisation des services, servicisation de l'industrie et devenir des modèles d'emploi : l'exemple révélateur de l'aide à domicile* », communication aux XII<sup>es</sup> Journées internationales de sociologie du travail, Nancy, 25-26 juin 2009
- Denis SEGRESTIN, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, coll. « U Sociologie », 1992
- Skyline International Network, « Commerce de proximité. Département du Vaucluse », rapport final
- Jean-Marc WELLER, *L'État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », 1999





Région



Provence-Alpes-Côte d'Azur



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)