



**HAL**  
open science

# L'emploi saisonnier sur les territoires de montagne : entre fatalité et opportunité de développement.

## L'exemple du territoire de l'Oisans

Luc Roussillon

### ► To cite this version:

Luc Roussillon. L'emploi saisonnier sur les territoires de montagne: entre fatalité et opportunité de développement. L'exemple du territoire de l'Oisans. Environnement et Société. 2015. dumas-01274894

**HAL Id: dumas-01274894**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01274894>**

Submitted on 16 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE  
GRENOBLE

Rapport de fin d'étude de Master 2



IDT

Ingénierie du Développement Territorial



# L'emploi saisonnier sur les territoires de Montagne entre fatalité et opportunité de développement. L'exemple du territoire de l'Oisans.

Présenté par **Luc ROUSSILLON**

[roussillon.luc@laposte.net](mailto:roussillon.luc@laposte.net)



Le 15/06/2015 à l'Institut de Géographie Alpine, Grenoble

Stage effectué : Communauté de communes de l'Oisans.  
2 chemins Château Gagnière - 38520 Le Bourg d'Oisans

Relais des Services Publics de L'Oisans.  
Avenue Aristide Briand 38520 Bourg d'Oisans

Sous la direction de France LOUBET  
Tuteur pédagogique : Emmanuel ROUX



# NOTICE ANALYTIQUE Rapport de fin d'étude

## M2 IDT –Ingénierie du Développement Territorial

PARCOURS :  IDT-stratégie  IDT-animation  IDT-géomatique

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2014/2015

<p>OBSERVATIONS DU JURY</p> <p>A : Très bon rapport de fin d'étude                  B : Bon rapport mais avec des faiblesses sur quelques aspects                  C : Rapport acceptable présentant un intérêt particulier sur certains aspects</p> <p style="text-align: center;"><i>Précisions éventuelles sur les faiblesses et les forces du mémoire :</i></p> <p style="text-align: right;">Signatures</p>
--

AUTEUR	NOM		PRÉNOM	
	ROUSSILLON		LUC	
TITRE	L'emploi saisonnier sur les territoires de Montagne entre fatalité et opportunité de développement. L'exemple du territoire de l'Oisans.			
UNIVERSITÉ JOSEPH FOURIER & Institut de Géographie Alpine	Nom et prénom du Tuteur pédagogique	Nom de la structure dans laquelle le stage a eu lieu (et localisation)		Nom et prénom du responsable professionnel présent dans le jury
	<b>Roux Emmanuel</b>	Communauté de communes de l'Oisans. 2 chemins Château Gagnière - 38520 Le Bourg d'Oisans		<b>Loubet France</b>
COLLATION	Nb. de pages	Nb. de volumes	Nb. d'annexes	Nb. de réf. biblio.
	73	1	5	26
MOTS-CLÉS	Emplois, saisonnalité, Développement local, Groupement d'employeurs, Montagne, Tourisme			
TERRAIN D'ÉTUDE OU D'APPLICATION	<b>Communauté de communes de l'Oisans (38)</b>			
<p>RÉSUMÉ français</p> <p>Le plus souvent Les territoires de montagne sont soumis à une saisonnalité de l'emploi, cette dernière étant due au relief et au climat. Les habitants et acteurs du territoire n'ayant pas d'emprises sur ces deux facteurs la saisonnalité apparait comme une fatalité. Malgré cela les territoires possèdent des outils pour faire face à cette problématique. Quels sont ces outils ? Quelles réponses apportent-ils ? Quelles mises en place ? La prise en compte de la saisonnalité permet de réduire les externalités négatives qui en découlent. Elle peut même être porteuse d'opportunité de développement pour les territoires. Ce travail à donc pour objet d'étude l'emploi et la saisonnalité dans les territoires de montagne à travers l'exemple de l'Oisans</p>				
<p>RÉSUMÉ autre langue</p> <p>Most of the time, mountain areas are affected by seasonal variations in employment dues to climate and relief. As the human activities have no influence on those factors, seasonal variations appears as a fate. Despite this territory have tools to face those problems. Which tools? Which answers do they bring? How to implement this? Taking into account the seasonal variations in employment allows reducing related negative externalities. She can even create opportunities for territories. This work aimed to talk about employment and seasonality across the example of Oisans, in France.</p>				

# Remerciements

---

Je tiens dans un premier temps à remercier Emmanuel Roux, mon tuteur pédagogique, pour sa disponibilité et ses conseils durant cette période.

Je tiens également à remercier France Loubet, ma tutrice de stage, pour sa disponibilité au quotidien et son aide tout au long de mon travail.

De plus je remercie Françoise Rivoira et Florent Malterre pour leur aide.

Je remercie ensuite toutes les personnes du RSP pour leur accueil et leur bonne humeur au quotidien.

Et enfin une pensée pour les camarades d'IDT avec qui j'ai traversé ces deux années avec pas mal travail et de stress mais aussi avec beaucoup de rigolade et de bonne humeur.

# Sommaire

---

Introduction.....	7
Partie 1 : Question générale sur l'emploi saisonnier. ....	9
I.    Qu'est-ce que l'emploi saisonnier ? .....	9
a.    Les différentes notions.....	9
b.    Emploi saisonnier/ travail saisonnier .....	10
II.   Quelles problématiques autour de l'emploi saisonnier ? .....	11
a.    Les questionnements .....	11
b.    Du point de vue du territoire .....	14
III.  Quels effets sur le développement des territoires ?.....	15
Partie 2 : La question de l'emploi saisonnier dans les territoires de montagne.....	17
I.    Présentation du territoire : .....	17
a.    Le Territoire .....	17
b.    L'activité économique du territoire.....	18
II.   Structure d'accueil du stage .....	26
a.    La communauté de communes de l'Oisans.....	26
b.    Le Relais des Services Publics de l'Oisans.....	27
III.  La mission .....	27
a.    Le contexte .....	27
b.    Sujet du stage .....	28
c.    Déroulement et étape de travail.....	29
Partie 3 : Quelle(s) réponse(s) face aux problématiques induite par la saisonnalité ?.....	33
I.    La mutualisation .....	33
a.    Définition .....	33
b.    Objectifs.....	34
c.    Quelle mutualisation pour quels besoins ?.....	35
d.    Sur le territoire .....	35
II.   Le Groupement d'employeurs.....	36
a.    Définition .....	36
b.    Son fonctionnement.....	37
c.    Les objectifs .....	37
d.    Difficultés et freins au dispositif.....	38
e.    Lien avec le stage.....	39
f.    La construction d'un Groupement d'employeurs .....	39
II.   La formation .....	40

III. Les GPECT .....	41
Partie 4 : Une gestion de l'emploi saisonnier qui peu se révéle compliqué. ....	43
I. La difficulté de mobiliser les acteurs.....	43
a. Du fait de la structure des entreprises.....	43
b. Des difficultés plus marquées sur les territoires de monatgne .....	44
I. Une démarche extrêmement chronophage.....	45
a. Car elle nécessite beaucoup d'animation territoriale... ..	45
b. ... Dans la durée .....	46
c. Sur le territoire .....	46
Concernant le master IDT.....	50
Mes attentes en rentrant dans ce master :.....	50
Les retours.....	51
Concernant le stage.....	52
Annexe.....	57
Table des figures.....	69
Table des cigles.....	69
Bibliographie.....	70
Site internet.....	72

# Introduction

---

A l'heure où les indicateurs économiques en France sont en berne, il y en a un qui progresse irrémédiablement et atteint à chaque publication de statistiques de nouveaux records c'est le chômage. En effet le nombre de chômeurs a atteint les 5.3 millions de personnes (catégorie A, B, C) en avril et le nombre d'inscrit a bondi de 26 000 en un mois<sup>1</sup> et le gouvernement français semble de plus en plus impuissant face à cela.

La lutte contre le chômage et les questions liées à l'emploi sont gérées historiquement au plus haut échelon administratif national, l'état.

Ce dernier gère toutes les problématiques de l'emploi à travers ses différentes institutions notamment Pôle emploi mais aussi et surtout grâce à la législation du travail.

Cependant les dernières mesures prises, comme la création de nouveaux contrats : les contrats aidés ou les contrats de génération, n'ont pas vraiment les effets escomptés. L'emploi en France apparaît comme de plus en plus « précaire et émietté »<sup>2</sup> et le gouvernement s'est donc lancé dans une quête de la « fléxi-sécurité à la française » telle que le prône notamment le ministre Emmanuel Macron<sup>3</sup>.

Les entreprises recherchent de plus en plus la « flexibilité » qui leur permettrait de surmonter les fluctuations de l'économie et de l'activité. Le salarié lui part en quête d'une stabilité de l'emploi qui lui échappe de plus en plus au profit de la précarité ambiante du monde du travail.

Ainsi s'il est une thématique qui questionne l'instabilité salariale et la fluctuation de l'activité économique c'est bien sur l'emploi saisonnier.

Nous allons au cours de ce travail nous concentrer sur la manière dont les territoires, et plus particulièrement les territoires ruraux et/ou de montagne, sont impactés par l'emploi saisonnier. Nous verrons comment ces territoires peuvent y faire face à travers le cas du territoire de l'Oisans et comment la prise en compte et la gestion de ces emplois peut représenter un levier de développement économique. Par ailleurs nous montrerons que les actions autour de l'emploi ne sont pas forcément évidentes à mettre en place.

---

<sup>1</sup>[www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr) 01/06/2015

<sup>2</sup>Diagnostic du partage de l'emploi, CPNEF, CIRESE, SISIPME, CHORUS, Avril 2014.

<sup>3</sup>[www.bfmbusiness.com](http://www.bfmbusiness.com) 09/04/15

Problématique :

« Comment les territoires peuvent faire face aux problématiques liées à l'emploi saisonnier et en quoi la réponse à ces problématiques peut représenter un levier de développement économique pour ces territoires ? »

Pour cela nous avons organisé notre propos en 4 parties.

La première pose la question de l'emploi saisonnier de manière générale et définit quelques notions et problématiques connexes. La seconde se penche sur le territoire d'étude et en présente les enjeux en termes d'emplois saisonniers. La troisième partie nous montrera quelles peuvent être les réponses face à la saisonnalité de l'emploi et ses problématiques pour les territoires mais également comment ces réponses peuvent être source de développement économique pour les territoires. Nous verrons dans la dernière partie les difficultés à traiter cette thématique et à mettre en place des actions sur les territoires. Le stage et les missions effectués dans ce cadre se trouveront en filigrane dans toutes ces parties.

Mon propos se poursuit après la conclusion générale par un bilan des deux années de Master et des premiers mois de stage et de notre future arrivée dans la vie active.

# Partie 1 : Question générale sur l'emploi saisonnier.

---

## I. Qu'est-ce que l'emploi saisonnier ?

Avant de parler et de s'intéresser aux problématiques et questions relatives à l'emploi saisonnier, il convient tout d'abord de définir certaines notions liées à ce dernier.

Pour cela je me suis appuyé sur plusieurs ouvrages et données d'organismes qui ont produit leurs définitions. J'ai choisi celles qui me paraissaient les plus intéressantes et pertinentes.

### a. Les différentes notions

#### i. La saison

Qui dit emploi saisonnier dit forcément « saison », il convient donc de la définir.

« La saison est définie comme une activité limitée dans le temps, normalement appelée à se répéter tous les ans à la même période, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs. »ALATRAS

#### ii. La saisonnalité

La saisonnalité est un terme qui revient régulièrement lorsqu'on aborde l'emploi saisonnier, en voici une définition :

« La saisonnalité est l'impact de la saison sur la vie économique d'un territoire et des entreprises. Elle concerne par exemple, les secteurs d'activité comme l'agriculture, le tourisme, le bâtiment... » (Association PERIPL)

#### iii. La pluriactivité

Après avoir défini la saisonnalité on s'intéresse donc à une de ses principales résultantes : la pluriactivité.

J'ai choisi plusieurs définitions qui balayent une partie des questions autour de cette notion.

- « La pluriactivité est l'exercice de plusieurs emplois ou activités professionnelles assurés de façon successive ou simultanée, sur une année par un individu ». (pluriactivité.org)
- « La pluriactivité, c'est un moyen de compléter des revenus professionnels insuffisants, et de réduire les risques liés à la perte d'un emploi, en continuant d'exercer ses autres activités professionnelles. Mais la pluriactivité, c'est surtout l'occasion d'élargir son domaine de compétences en rompant avec la monotonie. » (pluriactivité.org)

D'un côté plus restrictif :

"[La pluriactivité est] l'exercice simultané par une même personne de deux ou plusieurs activités de nature professionnelle, syndicale ou politique..., elle est souvent l'objet d'une réglementation en vue de limiter ou même d'interdire certains cumuls" (Encyclopédie Dalloz).<sup>4</sup>

Une fois ces notions définies nous pouvons donner une définition de l'emploi saisonnier qui est le cœur de notre problématique.

#### b. Emploi saisonnier/ travail saisonnier

Cette notion reste assez vague mais j'ai choisi deux définitions pour l'illustrer.

- « Le travail saisonnier est une activité limitée dans le temps correspondant à des tâches normalement appelées à se répéter chaque année aux mêmes périodes, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs. » (PERIPL)<sup>5</sup>

La définition de pôle-emploi apporte un élément complémentaire en disant que « cette variation d'activité doit être indépendante de la volonté de l'employeur. »<sup>6</sup>

D'un point de vue légal, il n'existe que deux articles qui encadrent la notion d'emploi saisonnier :

- le code du travail stipule ([article L.1242-2](#)) qu'un contrat de travail à durée déterminée (CDD) peut être conclu pour un emploi à caractère saisonnier ;
- le code de la sécurité sociale précise ([article R.171-3-1](#)) qu'une activité saisonnière est une activité limitée dans le temps correspondant à des tâches normalement

---

<sup>4</sup> [www.fnattp.com](http://www.fnattp.com)

<sup>5</sup> [www.peripl.org](http://www.peripl.org)

<sup>6</sup> [www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr)

appelées à se répéter chaque année aux mêmes périodes en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs.

Une fois les notions définies, nous allons nous intéresser aux problématiques qui gravitent autour de l'emploi saisonnier.

## II. Quelles problématiques autour de l'emploi saisonnier ?

### a. Les questionnements

On peut subdiviser ces questionnements en trois parties, les questionnements engendrés pour les employés, pour les employeurs et pour le territoire.

#### i. Du point de vue des employés

La question du travail saisonnier pour les employés représente de nombreux freins et problèmes tout au long de leur carrière du travailleur, cela peut les conduire vers différentes voies dans et en dehors du territoire.

L'une des principales résultantes de la saisonnalité pour les employés est la précarité. Cette précarité peut se manifester à différents niveaux :

- Tout d'abord une précarité en termes de contrat et de parcours. En effet dans la majorité des cas un emploi saisonnier s'accompagne d'un contrat précaire d'une durée qui peut varier de manière très forte. Il y a donc l'insécurité de l'emploi qui se renouvelle à chaque fin de saison, la peur de ne pas retrouver d'emploi la saison qui suit. On constate donc une instabilité dans le parcours et dans le quotidien des travailleurs saisonniers.
- Il y a également une précarité en termes de revenus. Comme l'activité est saisonnière, les revenus le sont également. Les salariés peuvent alors avoir des variations financières au cours d'une année. Ce peut être un vrai problème pour les employés dans le cas où cette perte de revenu n'est pas compensée (allocations, droit au chômage, autres activités, etc.).
- Il y a ensuite la précarité autour du logement et notamment de l'accès à la propriété qui est compliqué voire impossible pour nombre de travailleurs saisonniers. En effet la variation des revenus et l'instabilité des contrats peuvent fermer l'accès à la location pour certains biens mais également l'accès à certains services bancaires tels que les prêts qui sont un élément essentiel pour devenir propriétaire.
- Se pose également la question des allocations chômage pour compléter le revenu sur l'année. Elles sont accessibles uniquement après un certain stade de cotisation et

auquel tous les saisonniers ne sont pas forcément éligibles du fait de la durée de leurs contrats de travail.

- Ce pose également des problématiques plus administratives par exemple en cas d'accident, de maladie ou lorsqu'arrive la retraite. En effet la saisonnalité induit dans la majeure partie des cas une multitude d'employeurs, de contrats différents et parfois même des domaines de travail très variés. Cela pose donc le problème des cotisations sociales et des divers organismes de collectes ou de retraites. Cela peut entraîner un « casse-tête » administratif pour les saisonniers.
- Enfin la précarité induite par la saisonnalité à « un impact direct sur la vie familiale et un impact direct sur la sociodémographie »<sup>7</sup>. Les modes de vie de saisonniers et les temps de travail peuvent avoir des conséquences négatives sur la vie de famille. Cela peut par exemple entraîner des rythmes de vie décalés, l'absence d'un membre de la famille pendant plusieurs semaines, une mobilité récurrente de la famille, etc. Cette instabilité peut engendrer des problèmes familiaux, comme sur l'éducation des enfants et leurs scolarités.

#### ii. Du point de vue des employeurs

La saisonnalité de l'emploi a également un impact fort sur les employeurs et en particulier sur leurs charges de travail.

En effet comme nous l'avons vu précédemment le terme de saisonnalité entraîne la notion de recommencement, si l'entreprise travaille durant deux saisons, alors elle doit recruter deux fois dans l'année. Il s'agit donc pour l'employeur de consacrer un temps important afin de pourvoir les postes pour lequel il a un besoin. Il faut également répondre à un certain nombre de formalités administratives et ce pour chaque saison. Cette charge de travail n'est pas forcément gênante pour les structures qui ont un service de gestion des ressources humaines structuré mais peut vite s'avérer être un fardeau pour les petites et très petites entreprises.

Cette surcharge peut avoir plusieurs effets négatifs sur leurs activités :

- D'abord un frein à l'emploi, cette charge de travail peut s'avérer telle qu'elle peut décourager l'employeur qui va tout faire pour ne pas embaucher ou alors dans d'autres cas se tourner vers le travail non déclaré qui représente un risque très important tant pour l'employeur que pour l'employé.
- Il peut également être un frein au développement de l'entreprise car tout ce temps passé à gérer les questions administratives et de ressources humaines, est pour un chef d'entreprise autant de temps en moins pour prospecter de nouveaux chantiers,

---

<sup>7</sup> Environnement social des saisonniers et des pluriactifs en stations de montagne, ANEM avril-2006

de nouveaux clients ou encore d'effectuer son métiers tout simplement. C'est d'autant plus vrai pour les petites structures ou les artisans par exemple.

- Un autre effet sur les compétences liées à la gestion des RH. Certains employeurs n'ont pas forcément les compétences pour gérer ces formalités ils sont donc obligés dans certains cas de faire appel à des prestataires extérieurs ce qui entraîne un surcoût important pour eux. Un employeur mal formé ou informé pour embaucher peut représenter un risque pour le salarié et l'employeur avec des déclarations mal remplies qui peuvent poser des problèmes en cas d'accident ou de litige par exemple.
- **Un « *turn over* » important qui impact l'efficacité et la productivité de l'entreprise.**

Si une entreprise connaît un fort remaniement de ses employés d'une saison à l'autre et pour des périodes pouvant être plutôt courte, cela peut avoir un impact sur la productivité de l'entreprise ou la qualité du service pour le secteur tertiaire.

Lorsqu'il intègre l'entreprise le travailleur saisonnier n'a pas forcément d'expérience dans ce domaine et ne connaît pas le fonctionnement de l'entreprise ou de certaines machines. Il est nécessaire de prendre un temps de formation et d'adaptation pour le nouveau salarié. Il s'agit donc d'une perte de temps qui peut être significative pour l'employeur si la saison n'est pas très longue.

Lorsqu'on parle de service à la personne on rencontre les mêmes problématiques notamment dans le fonctionnement de la structure mais aussi dans la connaissance du territoire sur lequel on travail. Le secteur du tourisme notamment est très sensible à la qualité de la main d'œuvre et de la prestation de l'employé. Par exemple le fait que l'employé connaisse le territoire est un plus dans une optique de conseil au client.

Ainsi la fidélisation des saisonniers apparaît donc comme importante pour les entreprises. Mais encore faut-il en avoir les moyens et parvenir à fidéliser les travailleurs saisonnier ce qui est d'autant plus compliqué pour les petites structures.

La saisonnalité de l'emploi n'a pas seulement un impact sur l'activité des employeurs ou des employé elle a également un impact important sur le territoire.

## b. Du point de vue du territoire

La principale conséquence de la saisonnalité de l'emploi sur les territoires et le fait que cette saisonnalité instaure des variations qui peuvent être très importante dans l'activité économique voire la vie de ces territoires.

Si le besoin de main d'œuvre saisonnier est comblé par des « locaux » les impacts sur les territoires seront principalement durant le reste de l'année et l'intersaison. Les locaux seront en recherche d'emploi et solliciteront un accompagnement, une aide ou encore des allocations. Le territoire devra ainsi être en mesure de répondre à ces problématiques.

Si les travailleurs saisonniers viennent en grande partie d'en dehors du territoire et sont présents uniquement pour la saison, les problématiques seront bien différentes. En effet il faudra pour le territoire, répondre à un afflux de travailleurs venus de l'extérieur et qu'il faudra gérer pendant des périodes données avec tous les besoins et problèmes qui les entourent.

Il y a par exemple les problèmes liés au logement de ces travailleurs qui se doivent de trouver un logement pour une période relativement courte dans certains cas et dans des endroits où l'offre n'est pas forcément au rendez-vous. C'est le cas si on prend l'exemple des stations de ski où le parc locatif n'est pas tourné vers la location aux saisonniers mais plutôt vers une clientèle touristique avec des locations à la semaine ou des prix pratiqués beaucoup plus important. Le territoire et les institutions qui le gèrent doivent donc faire face à ces questions.

Il y a également des questions autour de l'accès aux services de ces publics, qui comme des habitants « à l'année » revendique et ont le droit à accéder à des services. On peut penser notamment à des services administratifs, sociaux, de garderie ou encore de mobilité. La difficulté est donc de dimensionner les structures de ces services pour combler les variations annuelles.

La dernière difficulté, et non des moindres, repose dans la gestion même des travailleurs saisonniers en tant qu'individus. En effet la multitude de profils de ces saisonniers entraîne une difficulté pour les territoires à répondre à leurs besoins qui peuvent varier très fortement s'il s'agit de saisonnier « enracinés et qualifiés » ou s'il s'agit de saisonnier « mobile et peu qualifié »<sup>8</sup> par exemple.

Tout cela oblige le territoire à mettre en place différentes actions comme par exemple des « espaces saisonniers », « maisons des saisonniers », « guide des saisonniers » ou des actions en faveurs du logement par exemple. Toutes ces actions ont pour but de répondre et faire face aux mieux à cette arrivée de travailleurs qui deviennent pour un temps donné des habitants à part entière.

---

<sup>8</sup> Observatoire régional de la santé en Rhône-Alpes. Janvier 2008.

Ainsi après avoir balayé les problématiques que pouvait représenter l'emploi saisonnier sur les différents acteurs nous allons nous pencher sur les intérêts à traiter cette question pour le développement d'un territoire.

### III. Quels effets sur le développement des territoires ?

Traiter la question de l'emploi saisonnier peut avoir des effets sur le développement des territoires à différents niveaux :

- d'une part la saisonnalité de l'emploi entraîne automatiquement la perte d'emploi sur le territoire (pendant une période donnée) et donc une diminution de la production et de la création de richesse sur le territoire. Cette variation des richesses à pour effet immédiat une baisse des recettes pour le territoire. Ce qui le pousse fatalement à réduire ses dépenses et donc les prestations qu'il offre. Cette baisse des prestations à un impact direct sur l'attractivité du territoire.
- D'autre part lutter cette saisonnalité de l'emploi peut avoir pour conséquences la création d'emploi ou le maintien d'emploi à l'année. Or sur un territoire rural, de montagne ou isolé, ces emplois permettent une redynamisation de l'activité économique locale. Du fait de son « isolement » une grande partie des revenus créés sur le territoire est consommé localement. Cela a un effet d'entraînement et créer un dynamisme du tissu économique local. Ces territoires ont pour la plupart une forte activité présente<sup>9</sup>.
- La saisonnalité de l'emploi entraîne la plupart du temps une attractivité moindre des postes offerts sur ces territoires. Il est vrai que seul une petite part des travailleurs, cherchent réellement ce type de contrats saisonnier. Ces individus s'ils sont qualifiés sont alors très convoité et la concurrence est forte pour trouver des employés très qualifié sur des postes saisonniers. Ainsi prendre en compte ces questions de saisonnalité permet d'offrir des postes plus attractifs pour les employés qualifiés et ainsi attirer des revenus plus élevés sur le territoire. L'arrivée de ces employés plus qualifiés sur le territoire entrainerai également une montée en gamme des biens et service produit sur le territoire ce qui influe directement sur la rentabilité des activités.
- Il y a enfin un dernier élément sur lequel l'emploi saisonnier peut avoir un effet de levier c'est sur la dimension « sociale ». En effet prendre en compte et gérer les questions relatives ce type d'emploi peut permettre de réduire les externalités négatives. On peut évoquer entre autres, mieux gérer l'intersaison pour les saisonniers, les rythmes de vie, les aidés à concilier ces rythmes saisonnier avec leurs vies de famille, leurs vies en société, etc. Il s'agit de prévenir et de sortir certains

---

<sup>9</sup> C.TERRIER 2006

publics de la difficulté ce qui se transcrit directement dans la vie et l'attractivité des territoires.

Nous allons maintenant voir comment cette notion d'emploi saisonnier s'inscrit dans les territoires et comment ces derniers tentent d'y répondre à travers le cas du territoire de l'Oisans (38).

# Partie 2 : La question de l'emploi saisonnier dans les territoires de montagne.

La gestion de l'emploi saisonnier, un sujet d'autant plus présent en territoire de montagne. Le cas du territoire de l'Oisans

## I. Présentation du territoire :

### a. Le Territoire

Le territoire de l'Oisans est un territoire rural et de montagne peuplé par un peu moins de 11 000 habitants et soumis à un relief particulièrement accidenté. Il se partage entre plusieurs massifs parmi les plus hauts des alpes avec notamment le massif des écrins (4102 m) à l'est et au sud, le massif des grandes rouses (3465m) qui se situe au nord ou encore les massifs du Taillefer (2857m) et de Belledonne (2977m) à l'ouest.

Ce territoire se trouve donc « découpé » par ces différents massifs en 6 vallées (voir figure 2 et ou 6) dont la vallée de la Romanche, qui est la principale « porte d'entrée » de l'Oisans.

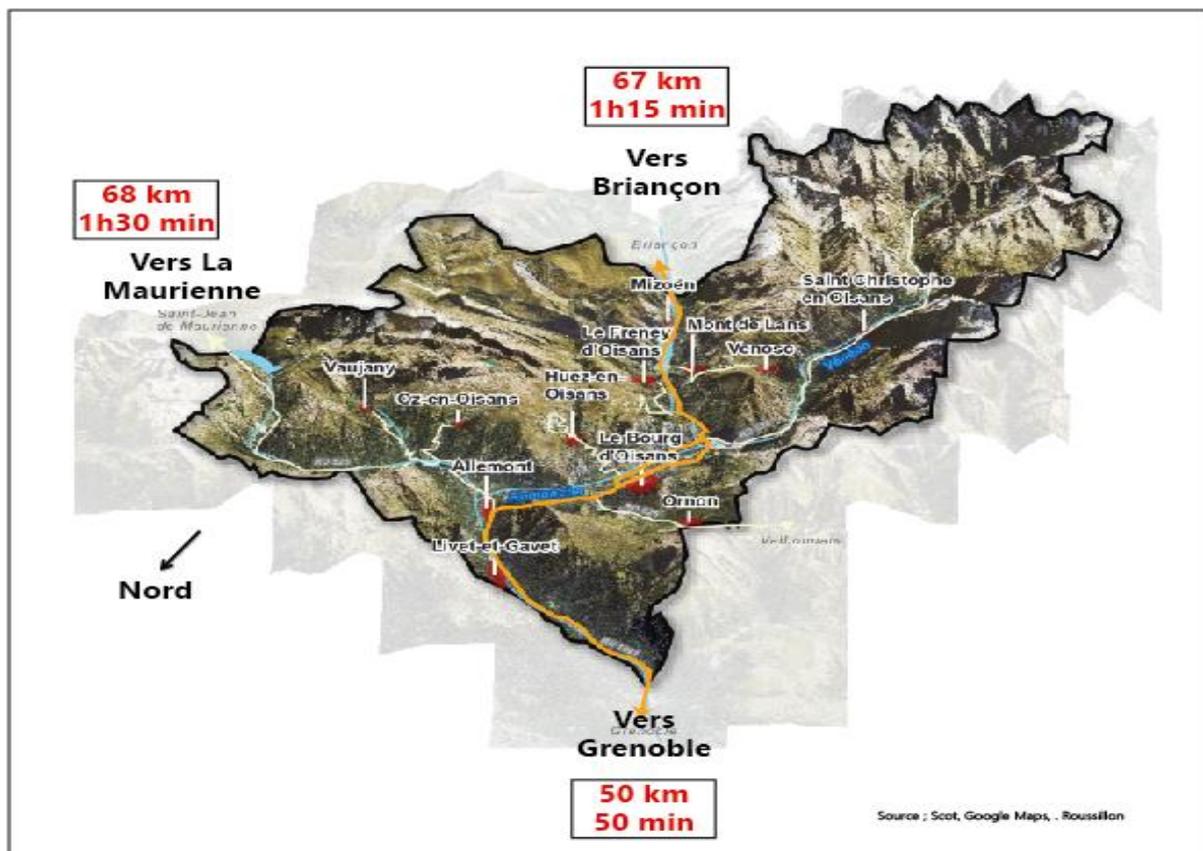


Figure 1 : Représentation du territoire de l'Oisans, sa topographie et sa localisation.

En effet cette vallée est le réceptacle de l'axe majeur de communication à savoir la RD 1091 qui traverse le territoire d'est en ouest, et qui relie Grenoble d'un côté à Briançon de l'autre. Cet axe est également le point névralgique du territoire puisqu'il est quasiment le seul moyen de rentrer lorsque les conditions climatiques sont difficiles. La plupart des autres portes d'entrée sont des cols alpins d'altitude comme le Lautaret par exemple en direction de Briançon ou le col de la croix de fer en direction de la Maurienne qui sont fermés pendant une bonne partie de l'année.

Tous ces éléments en font un territoire qui malgré sa proximité avec la métropole Grenobloise (environ 50 km et 50 min) reste quelque peu excentré et ce notamment en hiver. Cela complique donc les échanges et la mobilité au sein et avec les territoires voisins.

A cela vient s'ajouter le fait que le relief, les réseaux de transport ou encore le climat ont imposé et imposent à l'activité humaine une implantation spécifique avec des villages de vallées, de balcons, voir pour certains d'altitude. Cette implantation est faite de hameaux perchés, en fond de vallées, etc. avec des densités de population qui vont de 1 hab./km<sup>2</sup> (3 fois moins que la Sibérie !) pour la commune de St Christophe en Oisans jusqu'à 94 hab./km<sup>2</sup> (plus de 30 habitants de moins que la moyenne nationale) pour la principale centralité de ce territoire qui est Le Bourg d'Oisans.<sup>10</sup>

Tous ces éléments représentent pour ce territoire nombre de contraintes qui ont un impact sur l'activité de manière global. Mais ils sont également des atouts majeurs qui font de l'Oisans un haut lieu touristique avec une économie particulièrement liée à ce secteur.

#### b. L'activité économique du territoire

Il est vrai que lorsque l'on s'intéresse à ce territoire et à son activité économique il n'y a pas besoin de rentrer beaucoup en détail pour remarquer la place prépondérante du secteur du tourisme.

#### Le tourisme

Pour un très grand nombre de personnes qui dit « Oisans » dit ski et cela est notamment dû au rayonnement internationale des deux principales stations du territoire à savoir Les Deux Alpes (sur la commune de Mont-de-Lans et de Venosc) et l'Alpe d'Huez (commune d'Huez) et son « grand domaine » qui s'étend lui-seul sur 7 communes voisines.

Ce qui fait également la force de ce territoire c'est sa multitude de stations à rayonnement plus faible, qualifié de « stations villages<sup>11</sup> » à savoir, Vaujany, Auris en Oisans, Villard

---

<sup>10</sup>Source INSEE 2007

<sup>11</sup>Office du tourisme

Reclus, Oz en Oisans ou encore Ornon. L'Oisans est donc reconnu comme un haut lieu touristique hivernal où la pratique des activités de neige est omniprésente et le territoire maillé par les stations (voir la carte n°2)

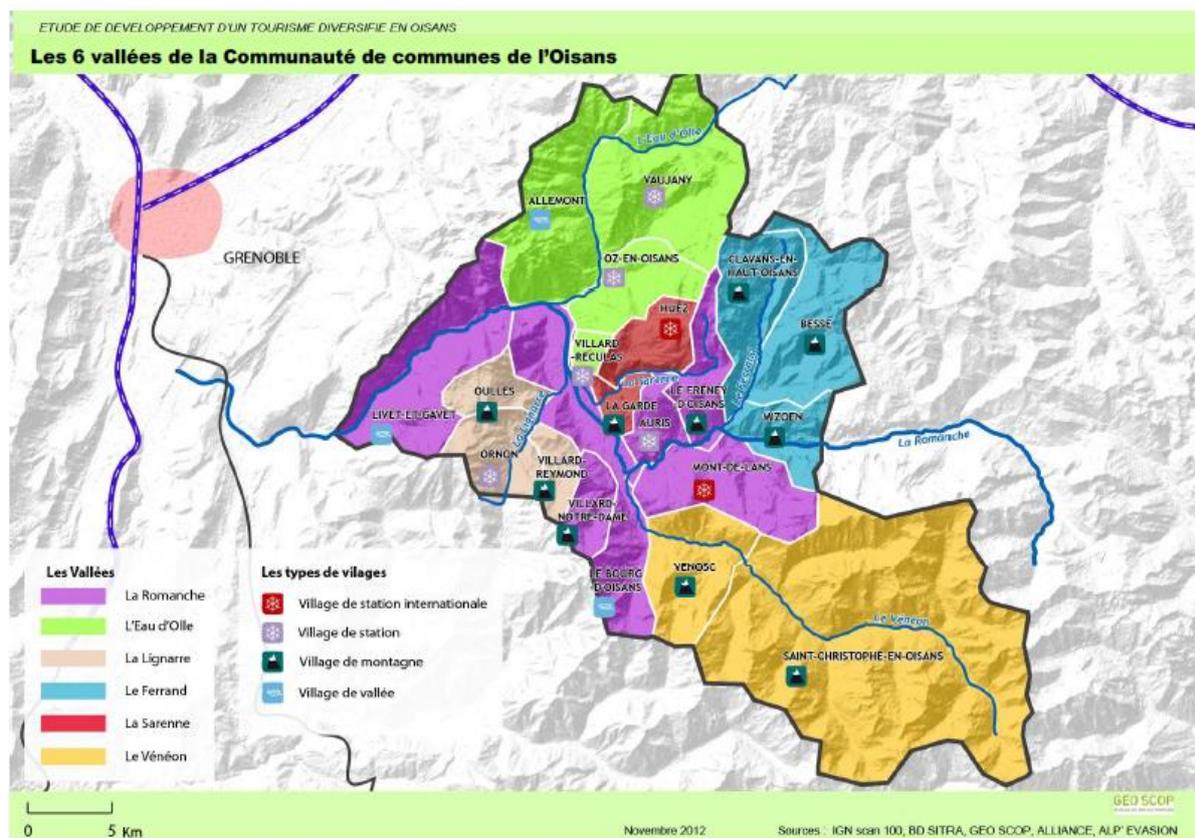


Figure 2 : Carte du territoire de l'Oisans représentant les caractéristiques des villages et les différentes vallées.

Cependant l'activité hivernale n'est pas le seul moteur touristique et les activités estivales ont également la part belle sur ce territoire. C'est le cas notamment du cyclisme où l'Oisans cherche de plus en plus à s'imposer comme Leader dans ce domaine avec la présence de nombreux cols ou montées mythiques empruntés régulièrement par le tour de France comme le col du Glandon, du Galibier ou encore la fameuse montée de l'Alpe d'Huez.

Mais la pratique touristique estivale ne se limite pas uniquement au cyclisme. Ses massifs montagneux alpins ainsi que la présence de nombreux espaces protégés et remarquables, tel que le Parc National des Ecrins (à l'est et au sud), font de l'Oisans un lieu privilégié pour la randonnée. Son attrait pour les randonneurs s'explique entre autre par ses paysages ou encore sa faune et sa flore emblématique. Le parc national des écrins est également un lieu bien connu des amateurs d'alpinisme.

Ainsi tous ces éléments font du tourisme un champ structurant de l'économie locale.

En effet on peut voir que 40% des entreprises locales sont rattachés au secteur de l'« hébergement et restauration »<sup>12</sup>. On voit également que 87% des entreprises sont dans

<sup>12</sup>Source DADS 2010

le domaine tertiaire<sup>13</sup> ou encore que l'économie présentielle représente environ 87% de l'activité économique sur le territoire de la communauté de communes et même jusqu'à 97% en stations<sup>14</sup>.

Les stations représentent les principaux foyers d'emplois du territoire comme on peut le voir sur la carte suivante.

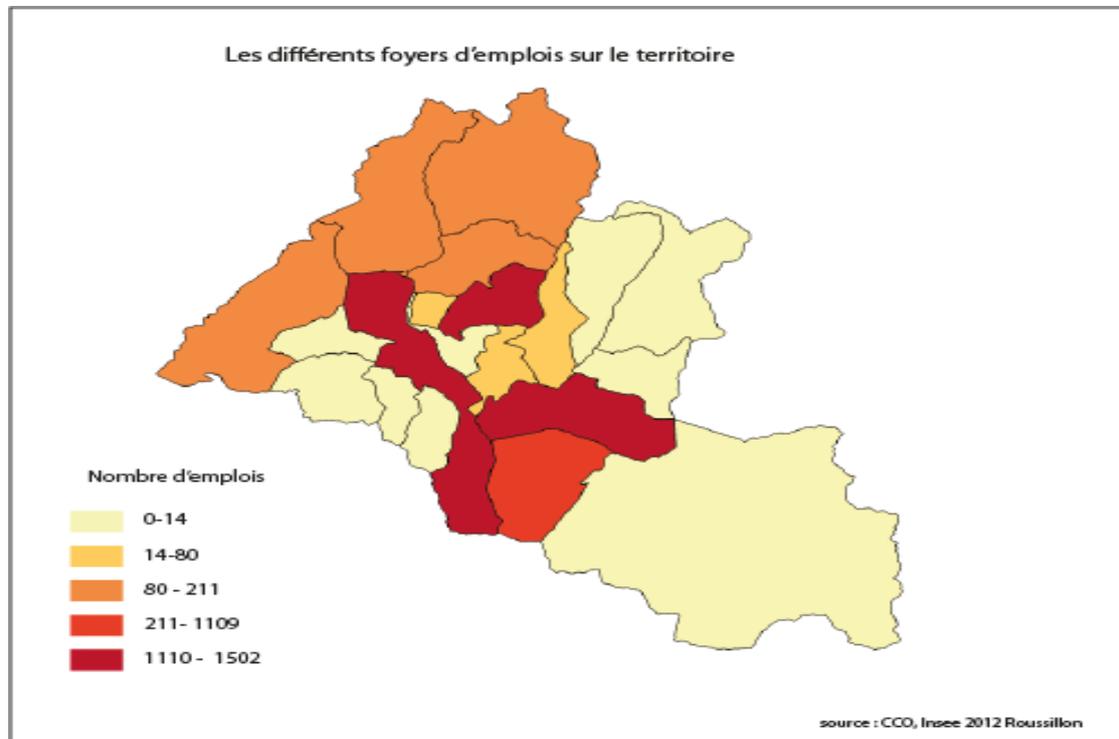


Figure 3 Répartition des emplois sur le territoire

L'activité et le tissu économique local sont donc fortement impactés par la saisonnalité touristique. Cependant la météo et le relief, font également peser sur ce territoire une saisonnalité « climatique ». Les conditions d'enneigement ou les températures, font qu'un certain nombre d'activités ne peuvent s'exercer pendant toute l'année et sont cantonner sur des saisons plus ou moins longues. C'est le cas notamment de tout le secteur du bâtiment et des travaux publics qui ne fonctionne pas en hiver par exemple.

Ainsi l'ensemble ou presque de l'activité économique de l'Oisans est impacté par la saisonnalité.

On peut voir par exemple que sur le territoire plus de 10% des entreprises sont à caractère saisonnier<sup>15</sup>, c'est-à-dire qu'elles ferment pendant une partie de l'année. Il est bien entendu que cette statistique ne prend en compte que les entreprises qui ferment et ne comptabilise pas les très nombreuses structures qui connaissent un ralentissement (qui peut être très fort...) de leurs activités au cours de l'année. (Voir annexe 2.1 et 2.2)

<sup>13</sup> Source : SCOT INSEE 2009

<sup>14</sup> Source : SCOT INSEE 2009

<sup>15</sup> Source DADS 2010

L'activité touristique se divise donc en deux saisons :

- une saison d'hiver qui dure environ 4 à 5 mois maximum
- une saison estivale environ 2 à 3 maximum.

On constate une disparité importante entre la durée des deux saisons mais on peut aussi se rendre compte que la saison estivale sur le territoire est quand même relativement courte. Cela peut représenter un problème assez important en ce qui concerne l'attractivité des saisonniers surtout lorsqu'on compare avec des territoires littoraux par exemple qui offrent une saison 2 à 3 fois plus longue.

Cette activité touristique n'a pas toujours été aussi écrasante face aux autres secteurs.

### **Un bassin industriel en difficulté et à l'avenir incertain.**

Le territoire de l'Oisans et notamment la vallée de la Romanche est un bassin industriel historiquement lié à l'histoire de la « houille blanche ». Son potentiel hydroélectrique important du fait du relief et de l'hydrographie en a fait un bassin propice pour les secteurs de l'électrochimie, de l'électrométallurgie ou encore de la papeterie.



Figure 4 : Installations Hydro-électrique dans la vallée de la Romanche<sup>16</sup>

Cependant la désindustrialisation progressive de la vallée a eu un impact conséquent sur des communes où la connotation ouvrière est encore très ancrées. C'est le cas par exemple de la commune de Livet-et-Gavet cœur historique du bassin industriel qui a vu sa population passé de plus de 2100 habitants en 1975 à, à peine plus de 1200 en 2012<sup>17</sup>

Le nombre d'emploi dans ce secteur à considérablement chuté.

---

<sup>16</sup>Source : [www.le-dauphine.com](http://www.le-dauphine.com)

<sup>17</sup> Source INSEE

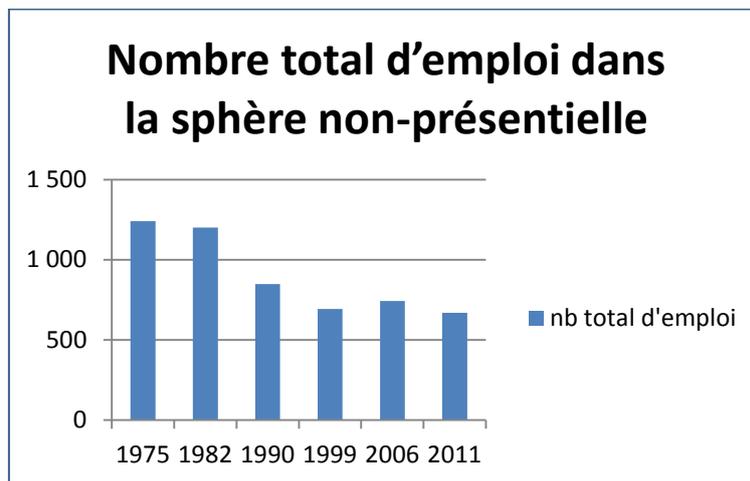


Tableau 1 : L'évolution du nombre d'emploi dans la sphère non-présentielle<sup>18</sup>

Aujourd'hui il ne reste plus que quelques vestiges de cette activité industrielle sur la commune de Livet-et-Gavet notamment, avec le site des Clavaux où l'Usine FERROPEM produit du silicium dans ses trois fours.

Le caractère saisonnier du territoire se retrouve jusque dans l'industrie puisque cette usine ne fonctionne qu'une partie de l'année. En effet le souci de maintenir l'activité sur le territoire, face à une concurrence toujours plus importante, a conduit cette entreprise vers un fonctionnement quelque peu particulier. L'usine ne fonctionne pas durant la période hivernal car le coût de l'électricité y est trop élevé et donc l'activité moins rentable.

Cependant on pressent tout de même que l'industrie dans cette vallée, comme dans de nombreuses vallées emblématiques françaises, (la Maurienne en est le parfait exemple) est menacé et son avenir très incertain.

Après avoir montré que la saisonnalité impacté l'ensemble de l'activité économique nous allons-nous pencher sur la structure même du tissu économique en regardant de plus près les entreprises et les conditions d'emplois.

## Les entreprises

- **Une prédominance des petites et très petites entreprises.**

Lorsqu'on s'intéresse à la taille des entreprises présentes sur le territoire on constate une forte présence des entreprises de moins de 9 salariés, 76% des entreprises actives au 31/12/2012 n'avaient aucun salarié.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Source INSEE 2009

La moitié des communes du territoire n'ont aucune entreprise de plus de 9 salariés quand le chef-lieu, Bourg d'Oisans en compte à peine plus de 5.2%.

## L'emploi

L'emploi sur le territoire est marqué, comme l'économie, par la saisonnalité mais également par l'instabilité et la précarité dans les contrats.

- **Une prédominance des CDD**

On constate que 67% des contrats déclarés sur le territoire de l'Oisans durant l'année sont des contrats à durée déterminée. Ce chiffre contraste fortement avec les 87% de travailleurs en CDI en France en 2014<sup>20</sup>.

- **Période de travail**

On remarque que près de 20% des employés, ayant signé un contrat en 2010, ont signé plusieurs contrats et donc effectués plusieurs périodes de travail dans l'année. Il peut s'agir de contrats de saisonnalité classique hiver/été. Ou de contrats rapprochés dans le temps et pendant la même saison. Par exemple si un employé n'est embauché que durant des vacances scolaires, un contrat pour les vacances de Noël puis un second pour février.

Ce chiffre cache donc une très grande diversité de situations mais il concorde bien avec le fait que 57% des contrats signés sur le territoire le sont pour une durée de moins de 24 semaines.

- **Temps partiel**

On peut noter une forte présence du temps partiel sur le territoire avec pas moins de 45% des contrats signés en 2010 ce qui questionne fortement la proportion de temps partiel « choisi » ou « subi ».

Les conditions d'emplois sur le territoire, n'offrent à première vue pas des perspectives très attractives. Mais il y a un autre facteur qui questionne l'attractivité du territoire c'est la mobilité.

## La mobilité

On peut ainsi détailler les questions relatives à la mobilité sur le territoire à différents niveaux et nous allons tout d'abord nous intéresser à la mobilité entre le territoire et les territoires voisins.

---

<sup>19</sup> Source INSEE 2012

<sup>20</sup> « Emploi et salaires » Insee, 2014

- On constate dans un premier temps que les mobilités domicile-travail avec les territoires alentours et notamment avec l'agglomération grenobloise sont faibles (Comme on peut le voir sur le schéma ci-dessous).

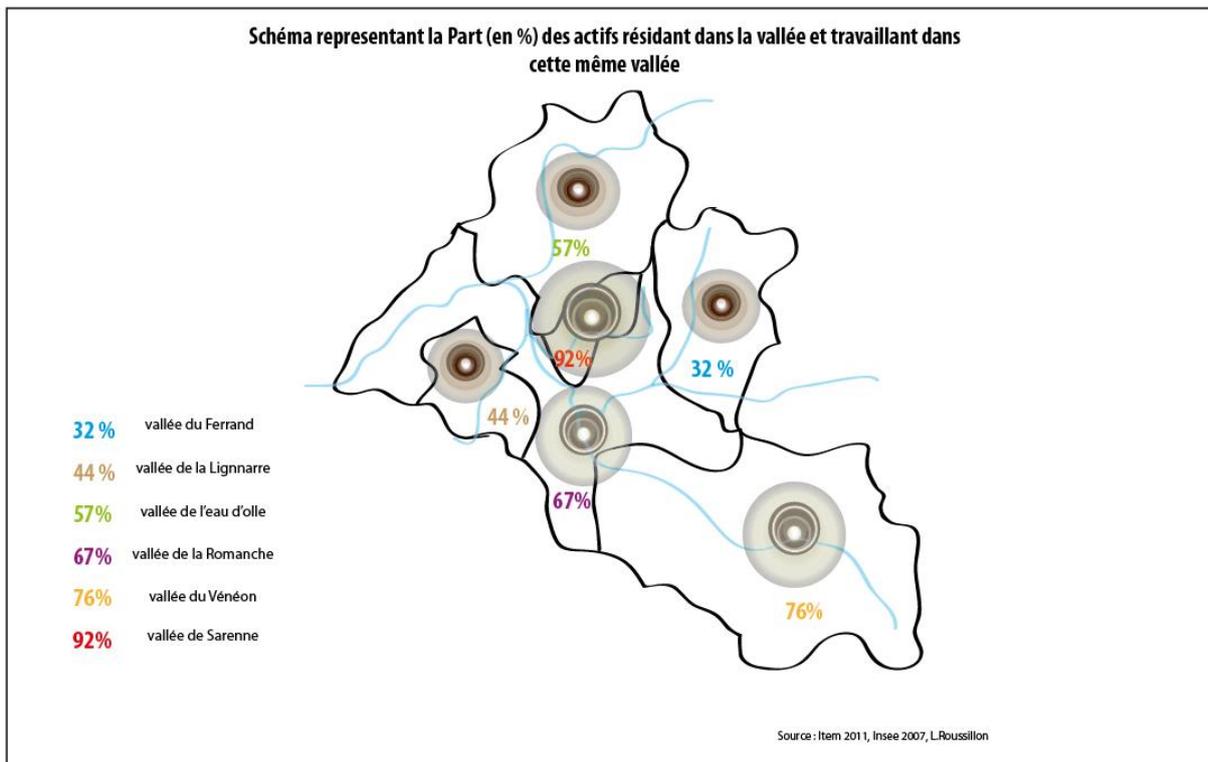


Figure 5 : Schéma des flux domicile-travail sur la communauté de communes de l'Oisans (SCOT)

On peut donc réellement s'interroger quant à la mobilité depuis ce territoire et à destination des autres.

On voit ainsi que la très grande partie des flux domicile-travail sont donc interne au territoire.

- En effet la configuration géographique en vallée pose de réelles questions quant à la mobilité des travailleurs. On voit par exemple que la part des travailleurs qui travaille et réside dans la même vallée est très importante sur le territoire comme nous le montre le schéma ci-dessous.



**Figure 6 : Part des actifs travaillant et résidant au sein d'une même vallée.**

On constate aussi sur le schéma ci-dessus que 92% des actifs résidant dans la vallée de Sarenne y travaillent.

On peut donc se demander si cette mobilité interne aux vallées est totalement volontaire et choisie ou plutôt subie du fait des temps de parcours ou de la « nécessité » sur quasi tout le territoire de se déplacer en voiture individuelle.

- Se pose enfin la question de la mobilité des saisonniers sur le territoire, qui sont pour certains d'entre eux non motorisé et/ou dont les horaires ne correspondent pas avec les services de transport en commun, etc.

Ce sujet peut entrainer de facto des problèmes dans d'autre domaine comme la santé (comment se déplacer jusqu'aux lieux de soins, si ils sont en vallée et que le saisonnier est en stations...) ou encore le logement (difficultés à trouver un logement en station du fait des prix notamment alors que dans le même temps des logements sont potentiellement disponibles sur d'autres communes de vallées par exemple. Comment faire le lien si on n'est pas motorisé ?)

*A noter : Ces problématiques de mobilités sont actuellement à l'étude dans le cadre de l'élaboration du SCOT sur le territoire.*

- **Une attractivité relative**

Finalement après avoir dressé ce rapide portrait du territoire de l'Oisans et évoqué les principaux enjeux qui le constitue; on peut se rendre compte qu'il s'agit d'un territoire avec un grand paradoxe autour de son attractivité.

En effet ses nombreuses caractéristiques notamment climatiques et géographiques attirent de très nombreux touristes faisant passer la population de 10 806<sup>21</sup> à « environ 100 000 habitants lors des pics hivernaux et à près de 60 000 lors de la saison estivales »<sup>22</sup>.

Cette forte attractivité touristique tranche avec des difficultés pour le territoire à attirer de nouveaux habitants mais aussi et surtout à conserver ceux déjà installés. En effet le solde migratoire est négatif entre 2006 et 2011 avec un solde de -0.5%, de plus le territoire avait précédemment connu une faible augmentation de sa population entre 1997 et 2007 de 2% (lorsque la moyenne départementale est à 7.8%)<sup>23</sup> essentiellement porté par le solde naturel.

Pour résumer il s'agit d'un territoire attractif mais pas forcément pour venir s'y installer. Et c'est notamment cela qui nous amène à nous questionner sur l'impact de la question de l'emploi comme vecteur de la « non attractivité » du territoire.

Après s'être intéressé au territoire à proprement parlé, son périmètre et les enjeux présents. Nous nous intéresserons au volet plus institutionnel ; la structure d'accueil du stage qui est la communauté de communes de l'Oisans

## **II. Structure d'accueil du stage**

### **a. La communauté de communes de l'Oisans**

La communauté de communes de l'Oisans s'étend sur l'ancien canton de l'Oisans et ses 20 communes pour un total de 10 806habitants. Cet établissement intercommunal est tout jeune car il a été créé par arrêté préfectoral le 24 décembre 2009, soit il y a à peine plus de 6 ans. Cette structure a une histoire quelque peu particulière car elle constitue l'extension d'une communauté de communes déjà présente sur le territoire (celle des deux Alpes) et ce qui explique le fait que la structure assume un certain nombre de compétences.

L'un des axes forts de la politique de la CCO (communauté de communes de l'Oisans) est « l'accompagnement de tous les acteurs dans les problématiques repérées, et pour le

---

<sup>21</sup>Source INSEE 2011.

<sup>22</sup> Source [www.ccoisans.fr](http://www.ccoisans.fr)

<sup>23</sup>Source Item, INSEE 2007

maintien des populations sur le territoire ». La CCO s'engage également aux côtés des entreprises du territoire et de l'emploi.

Les questions relatives à l'emploi sont quant à elles le plus souvent traitées par un service spécifique de la communauté de communes et c'est au sein de ce service que s'inscrit ce stage, il s'agit du Relais des Services Publics.

#### b. Le Relais des Services Publics de l'Oisans

Le RSP (Relais des services publics de l'Oisans) est un lieu d'accueil au service de la population locale mais également des saisonniers. Cette structure offre aux usagers la possibilité d'un accompagnement et d'une information dans la réalisation de démarches administratives diverses (CAF, CPAM, ADIL, AGEDEN, etc.) mais également dans le domaine de l'emploi.

En effet le RSP offre la possibilité aux usagers locaux ou non de pouvoir consulter les offres d'emplois, d'être aidé à la construction de CV et lettre de motivation ou encore la possibilité de rencontrer des acteurs de l'emploi et de la formation comme la MIFE, la Mission locale ou encore pôle emploi par exemple grâce à des permanences.

Le RSP se pose également comme relais auprès des employeurs du territoire où ces derniers peuvent déposer leurs offres d'emploi qui seront transmises à pôle emploi et affichées dans les locaux. Ces employeurs peuvent également être consultés et disposés d'information, ou encore disposés d'un bureau et matériel informatique sur rendez-vous au sein de la structure.

Tous ces éléments font du RSP un acteur identifié et très important sur les questions de l'emploi sur le territoire et c'est donc tout naturellement que le stage s'inscrit au sein de ce service.

A la suite de la présentation de la structure d'accueil nous allons maintenant nous intéresser à la mission confiée et à son intitulé. Dans un premier temps il s'agit de définir le contexte dans lequel s'inscrit cette mission.

### III. La mission

#### a. Le contexte

La saisonnalité est une spécificité qui conditionne de manière importante l'activité économique du territoire. Cela nécessite la mise en place de politiques adaptées tant en faveur des acteurs économiques du territoire (employeurs) que des employés. En effet, du côté de la population locale, l'emploi saisonnier questionne la stabilité des parcours tant professionnels que personnels. Du côté des employeurs, les recrutements constituent un

éternel renouvellement des effectifs ce qui a pour conséquences de faire émerger des problématiques RH spécifiques.

Afin de répondre et faire face à cette spécificité la Communauté de Communes de l'Oisans a fait de l'emploi un axe fort de sa politique et c'est donc dans ce cadre que s'inscrit ce stage.

#### b. Sujet du stage

Ce stage a pour objet la question de l'emploi saisonnier sur le territoire et notamment les solutions qui peuvent être apportées à cette problématique autour deux grands objectifs :

- **Objectif 1** : Renouveler et approfondir le diagnostic existant sur la situation de l'emploi saisonnier en Oisans à travers différents angles. Cela passe notamment par une analyse quantitative mais également qualitative auprès des employeurs du territoire.
- **Objectif 2** : Le deuxième objectif est d'animer une réflexion autour de la mutualisation d'emploi, en particulier auprès des employeurs.

Ces deux objectifs peuvent être déclinés en sous-objectif :

- **Objectif 1**
  - 1.1 Affiner le diagnostic quantitatif et qualitatif des dynamiques d'emploi à l'échelle du territoire de l'Oisans
  - 1.2 Construire une base de données quantitative et qualitative, actualisée de la situation de l'Oisans au regard de l'emploi, qu'il soit saisonnier ou non.
  - 1.3 Etudier les complémentarités économiques éventuelles
  - 1.4 Identifier les problématiques d'emplois et de RH chez les employeurs.
- **Objectif 2**
  - 2.1 Initier une dynamique au niveau des employeurs, par exemple par la création d'un collectif motivé.
  - 2.2 Construire des premières pistes d'action pour la mutualisation des emplois.

### c. Déroulement et étapes de travail

Ce travail va se dérouler sous la forme de 4 grandes étapes.

#### 1. Etape 1 : analyse quantitative

##### a. Les objectifs :

L'objectif principal de cette première phase est d'établir un diagnostic de l'activité économique du territoire.

L'activité économique du territoire de l'Oisans est finalement assez mal connu par la communauté de communes (par exemple il n'y a pas de chiffre précis concernant le nombre de saisonnier qui travaille en station). Cette méconnaissance du territoire pénalise forcément la CCO dans sa volonté d'agir. C'est donc le principal objectif de cette première étape.

Le second objectif est ensuite d'approfondir particulièrement ce diagnostic sur la question de l'emploi et notamment de l'emploi saisonnier, pluriactivité, etc. afin de connaître au mieux les besoins des entreprises (volume de main d'œuvre, qualification, etc.) et les besoins des demandeurs d'emploi (combien de chômeurs à quelle période ?, etc.).

Cette phase doit également permettre une première analyse des complémentarités d'activités existantes sur le territoire.

Enfin cette étape contient également un objectif plus spécifique qui correspond à capitaliser de l'information concernant la mutualisation d'emploi, la pluriactivité, les tiers employeurs et notamment les Groupement d'Employeurs.

##### b. Méthodologie

Ce travail va commencer par une analyse fine de nombreuses bases de données (INSEE, DADS, fichier SIRENE, questionnaire Emploi-Formation, données pôle emploi, données DIRECCTE, etc.)

Ce contenu statistique va ensuite être mis en perspective par la lecture et l'approfondissement de différents autres rapport et travaux concernant cette thématique sur le territoire (rapport ALATRAS pour la DGCS, Rapport PERIPL, etc.)

Concernant la capitalisation d'information, cette dernière va passer par la recherche d'information sur différents sites spécialisés, la lecture de rapports notamment gouvernementaux ou encore réalisés par des associations spécialisés (PERIPL, ALATRAS par exemple...) mais également dans le cadre d'un séminaire de travail avec d'autres acteurs qui travaille en lien avec les tiers-employeurs (GE, DIRECCTE, Inspection du travail, élus, etc.).

Elle va ensuite se poursuivre par un travail de Benchmarking<sup>24</sup> concernant les groupements d'employeurs déjà en place sur d'autres territoires (Sud Ardèche ou encore Haut Chablais voir 3.a)

## **2. Etape 2 : analyse qualitative**

### a. Les objectifs.

- évaluer les besoins en main d'œuvre, les modalités de recrutement et les besoins d'accompagnement des employeurs du territoire.
- Donner un sens et vérifier le diagnostic élaboré lors de la première phase.
- Créer ou recréer un contact puis un lien privilégié entre la communauté de communes et les acteurs économique du territoire.

### b. Méthodologie

La réalisation de cette phase va se baser principalement sur un travail de « terrain » à la rencontre des employeurs du territoire. Ce travail est assez conséquent puisqu'il va s'étaler sur plus de 3 mois.

L'objectif concernant la réalisation de ces entretiens est d'élaborer une trame d'entretien assez complète qui permet de répondre à ces différents objectifs, tout en restant plutôt fermé afin de pouvoir rencontrer un maximum d'employeurs sur le territoire et dans le temps imparti. L'autre objectif de faire une trame d'entretien plutôt fermé est le fait que ces entretiens vont pouvoir être effectués par plusieurs personnes, sans que cela n'influe sur les réponses ou sur le mode d'administration de l'entretien, ce qui permettra d'effectuer et de toucher d'autant plus d'acteurs.

## **3. Etape 3 : Animation**

### a. Les objectifs :

L'objectif principal lors de cette phase est de lancer un travail d'animation entre les acteurs économique du territoire (employeurs, etc.) autour de la saisonnalité et plus particulièrement sur la mutualisation d'emploi. Ce travail se fera en lien avec l'association

---

<sup>24</sup> Rechercher, compiler et analyser des exemples et des « bonnes pratiques » sur d'autres territoires.

AIDER-initiatives et aura pour but de poser les bases de la création d'un Groupement d'employeurs (GE) ou d'une autre forme de mutualisation. –Il s'agit en d'autres termes de mener à bien la constitution d'un collectif d'employeurs moteurs sur le sujet, prêt à construire avec la collectivité des pistes d'actions.

Il y a également une autre mission en terme d'animation territoriale qui est de participer à l'organisation d'un « educ-tour » qui a pour but d'emmenner des élus de la communauté de communes sur un autre territoire afin d'avoir un échange de pratiques et d'idées avec d'autres acteurs (élus, acteurs socio-économiques, etc.). Dans ce cadre, l'« educ-tour » 2015 aura lieu dans le Haut Chablais (74) et la mission sera d'organiser une demi-journée d'échange avec des élus et acteurs de ce territoire au sujet du groupement d'employeurs « ATOUTSAISON » mis en place par la communauté de communes. Cette démarche a un intérêt important car elle permet à des élus de se rencontrer et d'échanger sur des thématiques et des territoires aux caractéristiques assez semblables. Il s'agit d'une certaine manière de capitaliser les savoirs et les expériences entre les territoires sur des thématiques importantes et complexe. Cela représente une aide de taille tant pour les élus que pour les techniciens.

*(À noter que les élus du haut chablais était venu également en Oisans afin d'échanger au sujet des actions en faveur du logement saisonnier effectué par la CCO.)*

#### b. Méthodologie :

Le groupe de travail d'employeurs sera repéré grâce au travail d'entretien réalisé lors de la seconde phase de ce stage.

Il s'agit de méthodes classiques de travail en groupe et de constructions (réunions, groupe de travail, atelier, etc.) mais qui seront précisées en fonction du nombre d'employeurs intéressés, de leurs degrés d'investissements ou encore du statut de ces employeurs. Cette méthodologie reste donc à préciser.

Concernant la méthodologie liée à l'organisation de l' « educ-tour » elle consiste à contacter le territoire, ses élus et techniciens afin d'organiser l'intervention. Mais également de travailler en coopération avec les autres techniciens de la communauté de communes qui sont responsables de l'organisation des autres jours du voyage et de la logistique.

#### **4. Etape 4 : rédiger un plan de préconisations 2015-2020**

Cette phase représente le travail final de ce stage qui va être l'élaboration d'un rapport à partir des trois précédentes étapes. Il va s'agir de rédiger un plan 2015-2020 d'actions et de

préconisation autour de la question de l'emploi saisonnier et de la pluriactivité sur le territoire.

Ce travail final dépendra en parti de l'avancement du travail réaliser lors de la phase d'animation auprès des employeurs et notamment leurs degrés de volonté et d'investissements sur le sujet de la mutualisation et des groupements d'employeurs en particulier. En effet si ce travail est particulièrement avancé et abouti ce rapport de préconisations pourra s'accompagner de la rédaction d'un cahier des charges dans le but de réaliser un appel à consultations concernant « la faisabilité de réalisation d'un groupement d'employeurs sur le territoire ».

Après avoir défini le cadre et les principales missions du stage nous allons donc nous demandé en quoi cette mission peut répondre aux problématiques de l'emploi saisonnier et quels sont les choix opéré par la communauté de communes notamment en termes de mutualisations d'emplois.

# Partie 3 : Quelle(s) réponse(s) face aux problématiques induite par la saisonnalité ?

---

## I. La mutualisation

Comme nous avons pu le voir dans la description des différentes étapes du stage, le territoire de l'Oisans a donc décidé de travailler sur la question de la mutualisation d'emplois pour répondre et faire face à ces problématiques autour de l'activité saisonnière et donc la précarité de ces emplois. Mais pourquoi ?

Avant de regarder de plus près pourquoi la mutualisation d'emploi apparaît comme intéressante, il convient dans un premier temps de définir en quelques mots ce qu'est la mutualisation d'emplois.

### a. Définition

On peut définir la mutualisation entre les acteurs comme la mise en commun de ressources et de compétences, de moyens humains ou matériels ou encore de ressources techniques.

Pour d'autre la mutualisation « vise en effet à créer des synergies entre des structures par la mise en commun de compétences, à unir ses ressources à plusieurs et optimiser ses moyens »<sup>25</sup>

Dans ce travail le volet de la mutualisation qui nous intéresse est celui de l'emploi que j'ai pour ma part définis comme ceci :

- Il s'agit de partager le temps de travail d'un ou plusieurs emplois de différentes natures (différentes compétences, différents postes, etc.) avec d'autre employeurs proche géographiquement.

Ce processus répond à de nombreux objectifs qui profite tant aux salariés qu'aux employeurs.

---

<sup>25</sup> Diagnostic du partage de l'emploi, CPNEF, CIRESE, SISIPME, CHORUS, Avril 2014.

## b. Objectifs

- Répondre à un besoin de compétences qu'un employeur seul ne peut financer faute de moyen, faute de durée de travail suffisante.
- Trouver des solutions pour conserver des compétences au sein de son entreprise.
- Permettre aux petites structures qui ne sont pas outillées dans ce domaine de répondre aux besoins de la fonction « employeur » (gestion RH).
- Mutualiser le cout de la gestion RH sur un employé.
- Permet une diminution du roulement dans les effectifs et ainsi diminue la « fuite » de l'expérience et de la connaissance acquise dans le métier et l'entreprise.
- Permet d'attirer des profils plus qualifiés en leurs proposant un emploi intéressant et sécurisé.
- Répondre à des besoins d'activités très court (nombre d'heure très faible) tout en restant attractif pour l'employé.

Pour résumer :

La mutualisation des emplois apparaît aujourd'hui et dans « le contexte d'un marché de l'emploi émietté et précaire »<sup>26</sup> de plus en plus comme un juste milieu entre les besoins de stabilité pour les salariés, la nécessité de flexibilité pour les entreprises (d'autant plus pour celle de taille plutôt modeste) et le contexte financier compliqué. Cette démarche de mutualisation s'inscrit ainsi dans ce qu'il est convenu d'appeler la « flexicurité »<sup>27</sup>

Cette mutualisation de l'emploi peut donc prendre différentes formes selon les types d'entreprises ou de besoins et ainsi « donner lieu à de nouvelles formes d'emploi et nouvelles organisations du travail »<sup>28</sup>.

C'est à cela que nous allons nous intéresser maintenant et que l'on peut voir dans le schéma ci-dessous (figure 6)

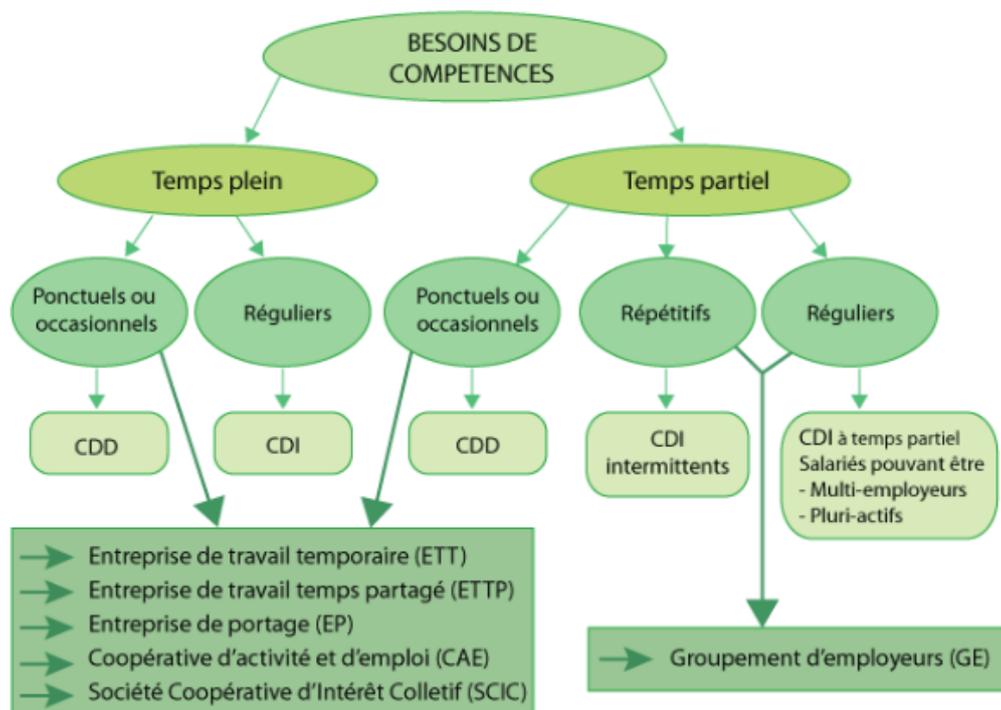
---

<sup>26</sup>Diagnostic du partage de l'emploi, CPNEF, CIRESE, SISIPME, CHORUS, Avril 2014.

<sup>27</sup> [www.europa.eu](http://www.europa.eu)

<sup>28</sup>Diagnostic du partage de l'emploi, CPNEF, CIRESE, SISIPME, CHORUS, Avril 2014.

c. Quelle mutualisation pour quels besoins ?



Source : INNEF

Figure 7 : Schéma sur la mutualisation d'emplois en fonction des besoins des employeurs.

d. Sur le territoire

Si on prend l'exemple du territoire de l'Oisans, on se rend compte que ses besoins et problématiques, sont essentiellement liés à la saisonnalité de l'emploi.

Comme on peut le voir dans le schéma (figure 6) certains modes de mutualisations répondent mieux que d'autres à des besoins saisonniers (voir annexes 3) et c'est le cas par exemple du groupement d'employeurs qui est un mode de mutualisation adapté à des besoins saisonniers.

Nous allons donc maintenant, sans toutefois trop rentrer dans les détails techniques, définir ce qu'est un groupement d'employeurs et quels peuvent être ses apports pour le territoire.

## II. Le Groupement d'employeurs

### a. Définition

« Un groupement d'employeurs (GE) a pour vocation de permettre à des personnes physiques ou morales de se regrouper dans une structure spécifique pour employer en commun, un ou plusieurs salariés. Les salariés sont mis à disposition des entreprises adhérentes en fonction des besoins exprimés, et notamment afin de répondre à un besoin de salarié à temps partiel, de bénéficier ponctuellement d'une personne qualifiée, de faire face à un pic d'activité ou saisonnier, de former et de qualifier. »<sup>29</sup> Ce type de structure est le plus souvent à statut associatif.

L'une des fonctions d'un GE est également le conseil et l'aide en termes de ressources humaines à destination des entreprises adhérentes.

La spécificité majeure d'un GE est qu'un groupement d'employeurs ne peut intervenir et fournir une prestation (conseil RH ou mise à disposition de main d'œuvre) uniquement aux entreprises qui adhèrent à sa structure. C'est entre autre ce qui le différencie des ETT<sup>30</sup> ou ETPP<sup>31</sup>(voir annexe 3.).

Après cette rapide définition nous allons nous pencher sur son fonctionnement à l'aide d'un schéma (voir figure 7 ci-dessous)

On voit très bien sur ce schéma la relation tripartite qui est le fondement des « tiers – employeurs ».

---

<sup>29</sup> Les groupements d'employeurs – le travail à temps partagé au sens de l'emploi, J.DALICHOUX/P. FADEUILHE, 2008

<sup>30</sup> Entreprise de travail temporaire

<sup>31</sup> Entreprise à temps partagé

## b. Son fonctionnement

### Les groupements d'employeurs

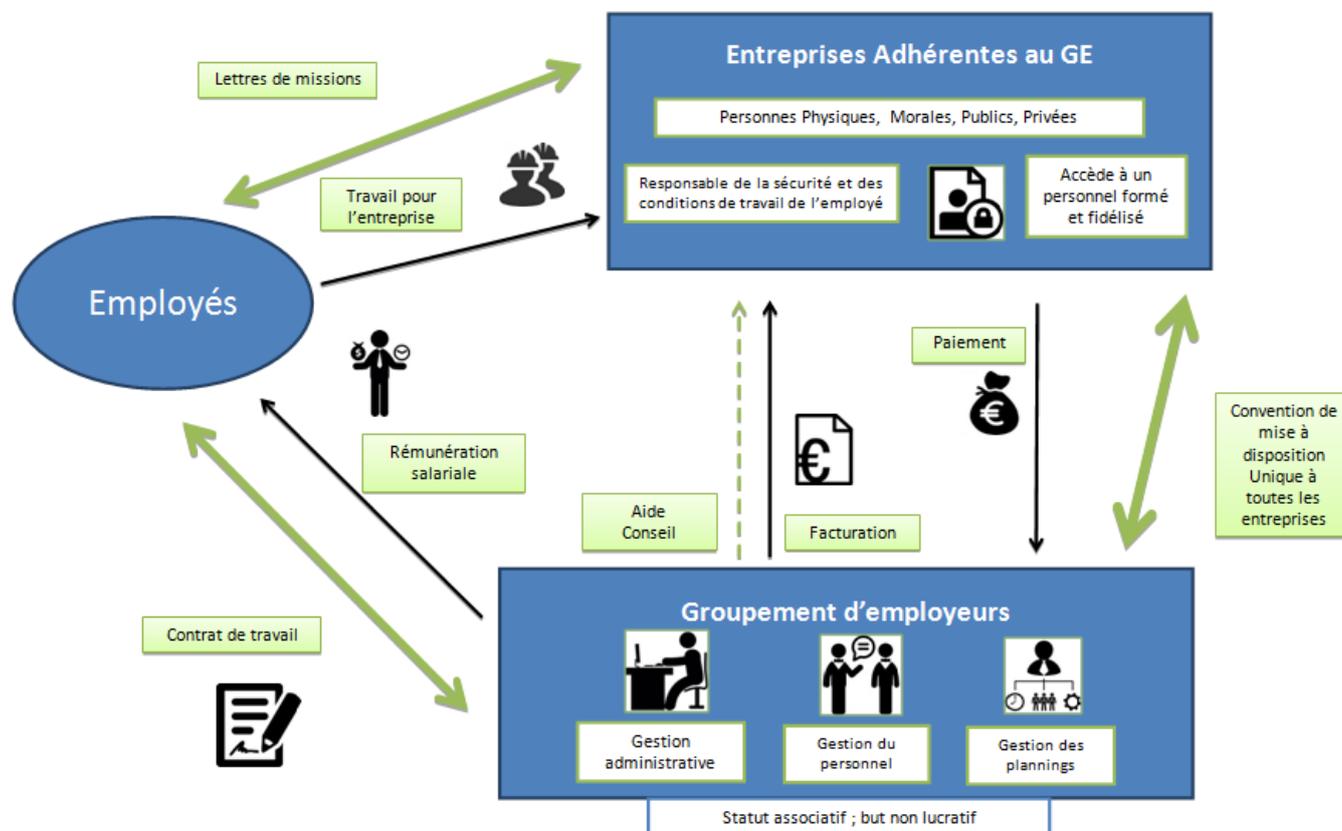


Figure 8 : Schéma du fonctionnement d'un groupement d'employeurs

Après avoir schématisé le fonctionnement d'un groupement d'employeurs nous allons maintenant voir quels sont les intérêts d'un tel dispositif.

## c. Les objectifs

- Créer un emploi stable susceptible d'intéresser un salarié qualifié dont des chefs d'entreprises souhaitent s'attacher les services.
- Mutualiser un poste à la qualification particulière et dont le besoins est limité à de courte période.
- Maintenir sur plusieurs entreprises l'emploi d'un salarié que son entreprise d'origine serait, sinon, obligée de licencier.
- Créer sur plusieurs entreprises un emploi que seule l'entreprise n'aurait pas pu créer.
- Répondre aux besoins saisonniers de personnels des entreprises.
- Offrir la possibilité d'un parcours annuel sur le territoire à des travailleurs saisonniers.

- Bénéficiaire occasionnellement d'un appoint de main-d'œuvre.
- Fidéliser les travailleurs (saisonnier notamment) et donc s'entourer d'un personnel formé et expérimenté capable de fournir un meilleur service (par exemple très intéressant dans le cadre de l'activité touristique).
- Etre déchargé des tâches administratives liées à l'emploi et à la gestion RH (tâches d'autant plus lourdes que la structures est petites et que l'emploi est saisonnier).
- Bénéficiaire, de la part du groupement, d'aide ou de conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Malgré tous ces apports et notamment en réponse à la saisonnalité de l'emploi un groupement d'employeurs possède des freins et des difficultés pour leurs mises en place.

#### d. Difficultés et freins au dispositif

- Les difficultés d'anticipation de besoin en main d'œuvre

La mise en place d'un groupement d'employeurs nécessite une construction est une réflexion autour de ses besoins en main d'œuvre au cours d'une année. L'employeur et le GE doivent construire un parcours aux salariés et donc cela nécessite de la part de ces deux structures une anticipation très importante sur les besoins.

Cette anticipation peut s'avérer difficile en raison par exemple de la fluctuation de l'activité économique mais également les conditions climatiques par exemple. Cela se voit de manière très importante sur le tourisme hivernal où la neige conditionne en grande partie l'activité.

- Le montage administratif

Ce type de structure nécessite de respecter des conditions notamment administratifs assez importantes. La construction des structures de ce type peut se révéler très longue si le portage politique et la volonté de s'investir des employeurs, futurs adhérents ne sont pas au rendez-vous.

- Un frein de taille

Le principal frein à la mise en place de ce type de dispositif est le fait que selon les statuts du groupement les adhérents sont « solidairement responsables des dettes du groupement à l'égard des salariés et des organismes de cotisations obligatoires ». Cette condition rend donc l'adhésion à un groupement d'employeurs très « engageante » et peut freiner les entreprises.

Après avoir abordé la mutualisation et plus spécifiquement les groupements d'employeurs nous allons maintenant voir comment ce stage s'inscrit dans ces notions et dans la volonté d'entraîner de telles démarches sur le territoire.

#### e. Lien avec le stage

Ce stage s'inscrit dans la volonté de former un groupe d'employeurs motivé autour de cette question pour construire par la suite un GE sur le territoire.

La finalité de ce stage serait dans l'idéal, et selon la motivation et l'investissement mis par les employeurs du territoire, d'arriver en fin de stage l'élaboration d'un cahier des charges préalables à la consultation d'une « étude de faisabilité d'un groupement d'employeurs en Oisans ».

#### f. La construction d'un Groupement d'employeurs

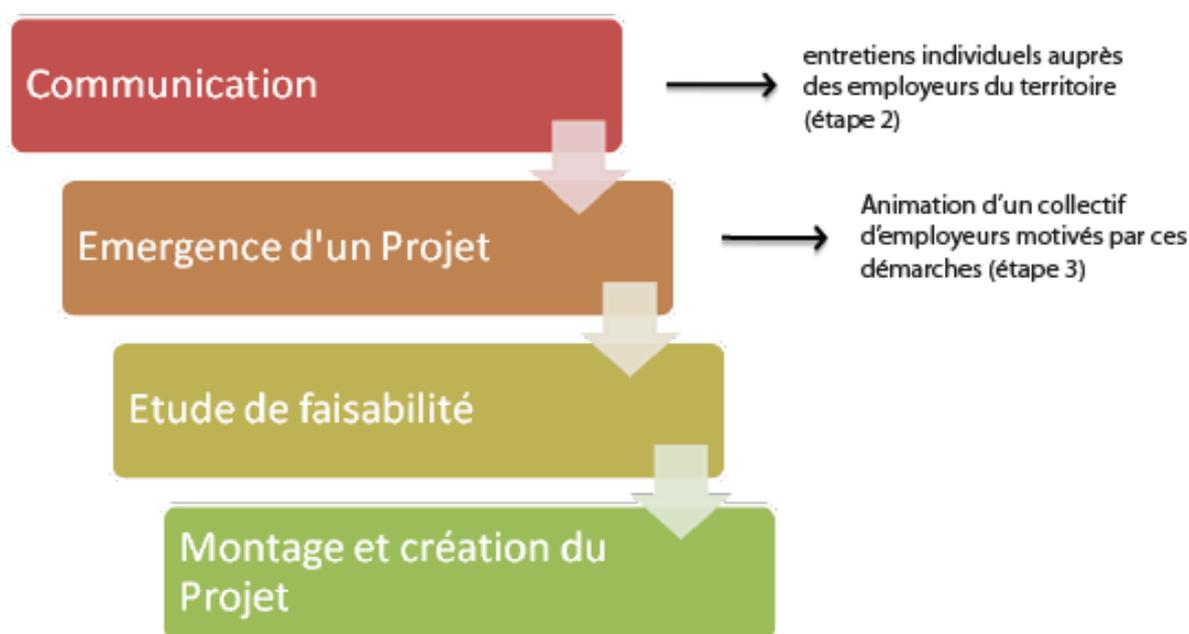


Figure 9 : Schéma de la construction d'un groupement d'employeurs<sup>32</sup>

Comme on peut le voir sur le schéma ci-dessus, le stage intervient sur les deux premières étapes de la création.

Pour conclure avec la mutualisation d'emploi, on constate que les dispositifs de mutualisation comme les groupements d'employeurs ne répondent qu'à une partie de la problématique et sont tout de même compliqués à mettre en place et à gérer pour les

<sup>32</sup> La question des besoins saisonniers : un enjeu transversal de l'économie local et touristique du pays des vallées des Gaves. J.BARZU, 2006

structures porteuses. La création d'un groupement n'est pas une finalité et le faire vivre est d'autant plus compliqué car il faut que les porteurs de projets s'impliquent quotidiennement.

Mais malgré tout, la mutualisation de l'emploi n'est pas la panacée en termes d'emploi saisonnier et ne peut pas régler tous les problèmes qui en découlent.

Une partie de ces problématiques peut en effet être traitée par d'autres moyens comme la formation des travailleurs saisonniers.

### III. La formation

La formation (qu'elle soit continue, en alternance, qualifiante, non qualifiante, etc..) de ces publics peut en effet peser de manière conséquente face aux problématiques de saisonnalité puisqu'elle peut jouer un rôle en amont mais également tout au long du parcours professionnels de ces travailleurs.

- **En amont**

La saisonnalité est un élément auquel on peut relativement préparer les jeunes et donc les futurs demandeurs d'emplois par différents moyens. Cela peut passer par des formations « bi qualifiantes », qui préparent dès les études les jeunes publics à la pluriactivité. C'est le cas dans la Maurienne où le Lycée des Métiers de la Montagne propose des formations de ce type car « pour vivre toute l'année en région de montagne, il est nécessaire d'avoir des compétences variées, pour répondre aux fluctuations saisonnières du marché de l'emploi. »<sup>33</sup>.

Ce lycée propose aux étudiants de mener deux formations complémentaires dans le bâtiment et dans le milieu sportif, par exemple un BE accompagnateur en moyenne montagne complété par un Bac pro électricité ou encore un monitorat de ski alpin avec un Bac pro « maçonnerie/ gros œuvre ».

Ce type de formation permet d'anticiper la saisonnalité de l'emploi en montagne notamment et de pouvoir y faire face.

Mais la formation peut également intervenir tout au long du parcours professionnels des saisonniers et notamment ceux en difficultés.

- **Tout au long du parcours**

Pour gérer au mieux cette saisonnalité tout en restant sur un même territoire les travailleurs se doivent d'être polyvalent et compétent dans différents domaines. La formation qu'elle soit qualifiante ou non peut apporter cette polyvalence à ceux qui le souhaite.

---

<sup>33</sup> [www.Lycéedesmetiersdelamontagne.org](http://www.Lycéedesmetiersdelamontagne.org)

Il est donc important pour les territoires de sensibiliser les saisonniers aux atouts mais surtout à la nécessité de la formation. Il faut faire en sorte que la plus grande majorité des travailleurs saisonniers ou des demandeurs d'emplois présents sur le territoire aient accès à la formation. En offrant la possibilité de faire des formations sur le territoire, des formations délocalisées, qualifiante ou non, etc.) ou encore faciliter les conditions de mobilités de ces publics pour favoriser leur formation.

Le territoire doit disposer et dispensé une formation adaptée à la demande des employeurs locaux ce qui impose des relations entre l'institution et les entreprises pour faire remonter les besoins et les observer. Il faut principalement s'intéresser au poste en tension, qui sont de postes où la demande est forte et où il y a peu de personnes formés, c'est le cas de certains métiers comme chef de cuisine, commis ou encore conducteur<sup>34</sup>

L'idée est que la formation peut apporter ou compléter les profils et les compétences de demandeurs d'emplois présents sur le territoire ou de travailleurs saisonniers qui souhaitent évoluer afin de les guider vers ces métiers en tension.

La mise en place de ce type d'action nécessite pour le territoire une bonne coordination et collaboration avec les divers acteurs de la formation qu'ils soient locaux ou nationaux, institutionnels ou associatif, etc. (on peut citer par exemple le FONGECIF, l'AFPA et bien d'autres...)

Les réflexions autour de la mutualisation d'emploi ou de la formation peuvent se retrouver au sein d'une même action, qui apparaît pour moi comme essentiel dans l'apport de réponse efficace pour faire face à la saisonnalité notamment, il s'agit d'une démarche de GPECT.

#### **IV. Les GPECT**

Une GPECT (Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences territoriales) est une démarche qui apparaît comme très intéressante mais encore relativement récente, il s'agit de l'extension de la démarche de GPEC (Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences) propre et interne aux entreprises. Laurent Wauquiez, ancien secrétaire d'état chargé de l'emploi, définit une GPEC « comme une démarche susceptible de concilier l'intérêt des entreprises et celui des salariés, en organisant les mobilités internes et en s'appuyant sur la formation professionnelle continue. »<sup>35</sup>

Il s'agit d'une démarche de prospective territoriale qui amène les entreprises, les institutions, les employés à se questionner sur leurs avenir et voir quels seront les besoins

---

<sup>34</sup> [www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr)

<sup>35</sup> GPEC, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Guide d'action. Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, Mai 2010

et les évolutions du marché de l'emploi sur le territoire. Les entreprises vont par exemple s'interroger sur leurs perspectives d'évolutions à l'avenir, quels besoins auront-ils ? Pour quels postes ? Face à quelles difficultés ? Les territoires quant à eux se questionnent sur les problématiques auxquelles ils devront faire face, les nouveaux besoins pour lesquels ils devront apporter de nouvelles réponses, etc.

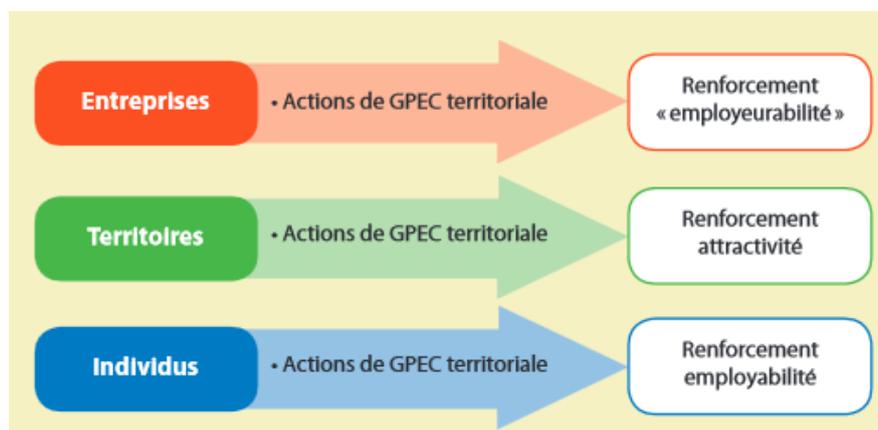


Figure 9 : schéma des objectifs d'une GPECT<sup>36</sup>

Il s'agit d'un véritable processus de réflexion prospective, mais également actuelles qui créent une co-construction et un lien entre les entreprises et le territoire. Ce qui peut s'avérer être un réel projet structurant pour un territoire même en dehors des champs de l'emploi.

Ces démarches représentent pour les territoires un véritable outil de construction de réflexion et d'actions pour répondre aux problématiques liées à la saisonnalité de l'emploi et pourraient symboliser dans l'avenir un levier important pour le développement des territoires. Cependant il s'agit d'un procédé relativement nouveau pour les territoires qui se heurtent à un certain nombre de difficultés voire à un risque d'échec important<sup>37</sup> mais qui gagnera à se développer dans l'avenir selon moi.

Après avoir parlé de mutualisation d'emploi, de formation ou encore très rapidement de GPECT et des effets importants qu'ils peuvent représenter sur le développement des territoires nous allons maintenant voir qu'investir le champ et les thématiques de l'emploi pour les territoires n'est pas forcément chose évidente.

Dans cette partie nous allons nous attacher à illustrer les idées avancées par des exemples sur notre territoire d'étude.

<sup>36</sup> GPEC, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Guide d'action. Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, Mai 2010

<sup>37</sup> Gestion territoriale des emplois et des compétences. Analyse d'une démarche en contexte rural. CESAER, TG. PHAM/F. AUBERT, Janvier 2010

# Partie 4 : Une gestion de l'emploi saisonnier qui peut se révéler compliquée.

---

Cette partie mettra en avant de nombreux exemples permettant d'illustrer les idées et constats énoncés auparavant. Dans cette partie nous allons nous attacher à illustrer les idées avancées par des exemples sur notre territoire d'étude.

## I. La difficulté de mobiliser les acteurs

### a. Du fait de la structure des entreprises

La première difficulté pour mobiliser les acteurs sur le territoire se trouve dans la structure de ses entreprises.

On pourrait dire même si ce n'est pas toujours vrai que plus la structure est de petite taille plus il est difficile de mobiliser une entreprise.

Cela peut s'expliquer par les raisons suivantes :

- plus l'effectif est réduit plus il apparaît difficile pour les entreprises et donc les chefs d'entreprises de se dégager du temps pour participer à des tables rondes, réunion, etc.

En effet la plupart du temps lorsque la structure est de petite taille le chef n'occupe pas une unique fonction de gestionnaire d'entreprise, mais se trouve aussi dans une fonction de « terrain »

Hormis la taille de la structure le caractère saisonnier influe également beaucoup sur la capacité à mobiliser ces acteurs.

En effet il s'agit d'entreprise qui ont des pics d'activités très important au cours de l'année et qu'il est donc difficile de capter.

Pendant la pleine saison, ces entreprises ont une charge de travail très importante avec des rythmes de travail et des horaires très lourds. Il est donc impossible de dégager du temps pour de telles démarches même si ces dernières les intéressent. En revanche lors de leurs « creux » d'activités ces entreprises sont également difficiles à capter du fait pour certaines

de leurs « mobilités » (certains gérants ont des magasins ailleurs, sur la côte par exemple) ou du fait de congés.

Ces démarches doivent donc s'intégrer dans un calendrier compliqué pour concilier les moments de forte activité et les creux de chacun qui bien entendu sont différents selon les secteurs d'activités.

Il y a également une différence de mobilisation entre les secteurs d'activités. En effet « La prise de conscience est plus forte dans les métiers à forte composante technique (notamment les remontées mécaniques) que dans les métiers moins qualifiés de service et d'accueil »<sup>38</sup> ce qui entraîne peut être une plus grosse difficulté à mobiliser les secteurs, dont la prise de conscience est moins importante, et qui sont pourtant les plus nombreux.

Mais ces difficultés à mobiliser les acteurs, sont d'autant plus importantes sur les territoires ruraux ou de montagne.

#### b. Des difficultés plus marquées sur les territoires de montagne

##### i. Des freins géographiques

La mobilisation des acteurs sur les territoires ruraux et/ou de montagne est d'autant plus compliquée car les dimensions « culturelles » s'ajoutent aux freins liés au territoire et à sa géographie.

Effectivement sur ce type de territoire se pose également la question de la mobilité et des temps de trajet.

C'est particulièrement le cas sur le territoire de l'Oisans où le découpage du territoire en vallée (comme nous l'avons montré dans la partie 2. I.) engendre pour les acteurs, des temps de déplacement tout de suite importants ce qui peut être un frein considérable.

On est ainsi loin du schéma plutôt urbain où la réunion du soir représente un simple « crochet » sur la route du domicile ou un déplacement de quelques rues pour aller à une réunion ou une table ronde. Ici cet acte nécessite un déplacement assez conséquent pour une grande partie des acteurs selon la commune où ils exercent leurs activités et/ou selon l'endroit où se tiennent les animations. On peut ainsi retrouver la surreprésentation des acteurs de certaines communes en fonction du lieu de la réunion.

Sur les territoires de montagne, comme nous l'avons vu, il est difficile de capter et mobiliser les acteurs socio-professionnels mais les élus sont également difficilement mobilisables.

---

<sup>38</sup> Environnement social des saisonniers et des pluriactifs en stations de montagne, ANEM avril-2006

## ii. Affirmer la volonté politique

Cela s'explique cela notamment par le fait que pour des communes de cette envergure la majorité des élus ne sont pas « professionnel » Ici, non professionnel signifie qu'ils exercent une activité professionnelle en parallèle pour la plupart d'entre eux. Cette double casquette les rend plus difficiles à mobiliser pour des temps de travail collectif.

A cela on peut ajouter que certains de ces élus sont des élus de très petites communes et pour qui la charge de travail et les problématiques liées à cette fonction sont parfois bien loin de ces démarches-là.

Le mot « professionnel » peut aussi être réutilisé ici en disant que pour la plupart d'entre eux les élus n'ont aucune qualification particulière sur les thématiques de l'emploi, ils ont une multitude de profil et de compétences liés à leurs vies professionnels. Il faut donc les aider et les informer afin qu'ils puissent au mieux porter et être un vecteur de transmission de la démarche. Cette information peut notamment se faire de manière intéressante et itérative comme c'est le cas sur le territoire de l'Oisans pour l'information sur les groupements d'employeurs avec l' « educ-tour » par exemple (voir partie 2, III. b.)

Il est donc important pour offrir une réponse complète à la question de l'emploi de mobiliser l'ensemble des actifs [...] mais aussi l'ensemble des dispositifs existants sur le territoire »<sup>39</sup>, le tout porté par une volonté politique forte. La difficulté majeure est donc de passer outre l'ensemble des freins que l'on vient d'évoquer et de parvenir à mobiliser un maximum d'acteurs autour de ces démarches ce qui prend du temps et nécessite beaucoup de travail.

## II. Une démarche extrêmement chronophage

### a. Car elle nécessite beaucoup d'animation territoriale...

Comme nous l'avons vu précédemment, il s'avère, dans la plupart des cas difficile de mobiliser les acteurs socio-professionnels autour de ces questions alors que leur mobilisation est essentielle pour traiter au mieux les problématiques liées à l'emploi.

Cette mobilisation passe donc par des processus d'animation territoriale important et qui sont extrêmement consommateur de temps pour les techniciens des territoires ou les structures qui initient ce type de démarche.

Ces processus peuvent être de natures très différentes comme des entretiens individuels, collectifs, des tables rondes, l'organisation de forums qui sont de réels temps d'échanges avec les acteurs du territoire.

---

<sup>39</sup> GTEC gestion territoriale des emplois et des compétences. Une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences. Sol et civilisation, Décembre 2010.

La mise en place de ce type de dispositif représente des quantités de temps très importantes il faut par exemple, contacter les acteurs, les relancer, convenir d'une date et préparer la rencontre.

Ceux sont donc des tâches qui peuvent s'avérer très lourdes et très complexes à mettre en œuvre pour les techniciens notamment.

#### b. ... Dans la durée

Mais organiser ce type de rencontre n'est pas une finalité en soi, un autre élément rend ces dispositifs compliqués à mettre en place. Ce type de démarche s'inscrit dans des processus de construction plutôt long et se doit pour remporter l'adhésion d'un certain nombre d'acteurs de s'installer dans la durée.

Il faut pour que ces démarches fonctionnent sur les territoires, que les structures ou les projets bénéficient d'une visibilité suffisante ; qu'elles soient identifiées comme compétentes ou légitimes sur ces questions.

Pour être identifiées comme telle, la structure doit se faire « remarquer » ou « s'être fait remarquer » sur ces thématiques par l'organisation d'actions ou de formation par exemple, qui le plus souvent s'inscrivent elles aussi dans le temps.

Ces processus doivent également s'appuyer sur un lien privilégié et une grande proximité avec les entreprises<sup>40</sup> qui se noue le plus souvent avec le temps et le contact.

La difficulté est d'inscrire cette démarche dans une véritable construction de projet de territoire afin qu'elle puisse s'installer et passer outre, avec le moins de difficultés possible, la succession d'homme ou de mandat électifs.

#### c. Sur le territoire

La communauté de communes via ses différents services et notamment les RSP ou l'espace saisonnier des deux Alpes est très présent dans le champ de l'animation sur le territoire et entretient un lien particulier avec les entreprises.

En effet ces structures sont présentes pour les entreprises via notamment, les forums de l'emploi saisonnier qui se déroulent en amont des saisons d'hiver et d'été, des formations proposées avec la CCI ou encore des rencontres entre acteurs socio-professionnels.

Ce lien et ce contact avec les entreprises sont renforcés également par un certain contexte de projet à l'heure actuelle où les rencontres entre les institutions et les entreprises ont été et sont nombreuses autour de diverses démarches comme l'élaboration du SCOT, le projet « cycle » ou le projet de voie verte par exemple.

---

<sup>40</sup> Les Groupements d'employeurs dans le tourisme, ALATRAS, 2014.

Cette multitude d'action font de la communauté de communes et de ses différents « bras armés » des acteurs identifiés, visibles et légitimes (selon moi ce qui n'est peut-être pas l'avis de tout le monde...) dans les champs du développement économique et donc de l'emploi.

Cette « ambiance » de projet où les contacts entre institutions et acteur socio-pro sont très nombreux, peuvent représenter un socle intéressant et favorable à la construction de démarche sur l'emploi saisonnier.

# Conclusion

---

Comme nous l'avons dit en introduction de ce travail la gestion des problématiques liées à l'emploi est historiquement liée à l'Etat. Cependant s'il gère encore la question de l'emploi, il s'est dans le même temps désengagé (à travers la décentralisation) d'un certain nombre d'autres compétences notamment comme l'intervention sociale. Cela induit le fait que les collectivités et donc les territoires sont de plus en plus impactés par la mauvaise santé de l'emploi.

Et c'est pour cela que les territoires, d'autant plus les territoires marqués par la saisonnalité, ont de plus en plus d'intérêt à investir les champs liés à l'emploi et à le considérer comme un levier de développement économique à part entière. Pour l'heure les politiques de développement économique privilégient la dimension aménagement et marketing territorial et tendent à « considérer l'emploi comme une résultante naturelle du développement économique des stations »<sup>41</sup>.

Finalement l'emploi en tant que « résultante » est regardé par les aménageurs et les développeurs à travers le prisme de la quantité et non de la qualité de l'emploi offert par les territoires.

On se rend compte pourtant que la gestion de l'emploi saisonnier sur les territoires, grâce à différents outils comme les groupements d'employeurs, offre à ces territoires une attractivité plus importante et donc un levier de développement économique important.

Nous avons également pu voir à quel point la mise en place de ce type de démarches peut être complexe à mettre en place sur les territoires ruraux et/ou de montagne. La mobilisation des acteurs étant la clé de la réussite des ces démarches, si les acteurs ne se mobilisent ou si le portage politique (appropriation par les élus) n'est pas au rendez-vous, ces démarches sont vouées à l'échec.

Ainsi Il est important de replacer la question de l'emploi au cœur des thématiques pour le développement territorial dans les milieux ruraux et de montagne notamment.

Le développement de ces territoires ne doit pas passer uniquement par une attractivité financière, c'est-à-dire sa capacité à capter des revenus touristiques. Elle doit également passer par la capacité des territoires à « capter des hommes ».

Offrir un emploi de qualité doit être gage d'attractivité pour ces territoires ce qui constitue une base essentiel à leur développement économique.

---

<sup>41</sup>Environnement social des saisonniers et des pluriactifs en stations de montagne, ANEM avril-2006

La question de l'emploi sur les territoires va devenir une dimension de plus en plus structurante, au cœur des projets de territoire. Elle en a désormais les moyens grâce à un outil, dont l'importance ne va cesser de grandir, à savoir les GPECT ou GTEC.

Ce type de dispositif prospectif pourrait ainsi permettre d'inscrire les territoires dans une nouvelle façon de penser leurs développements économiques en faisant d'un emploi de qualité une volonté importante et qui va « façonner son image à long terme »<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup>GTEC gestion territoriale des emplois et des compétences. Une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences. Décembre 2010.

# Retour d'expérience

---

Ce travail qui est mon dernier « rendu universitaire » représente une réelle occasion de faire un bilan sur mon parcours dans le master IDT ainsi que dans mes diverses expériences professionnelles et plus particulièrement cette dernière.

J'ai donc décider de prendre du recul sur ces deux dernières années de formation et de m'intéresser à ma vision du master et mes attentes avant de l'intégrer, puis dans un second temps de ce stage, des attentes avant d'y participer, de ce que cela m'a apporter et de ce qu'il me reste à développer avant de devenir totalement « employable ».

## Concernant le master IDT

---

### Mes attentes en rentrant dans ce master :

Ma principale attente lorsque j'ai choisi ce master était une professionnalisation beaucoup plus importante que celle acquise lors de ma licence. J'espérais ainsi devenir « employable » à la fin de ce cursus. Mais je ne souhaitais pas pour autant me « super spécialiser » dans un domaine et de ce fait perdre la transversalité et la diversité des thématique qui font selon moi la principale force des géographes. C'était notamment pour moi un point fort de la licence « Géographie et aménagement du territoire » que j'ai suivie à l'IGA.

J'ai donc choisi d'intégrer ce master professionnalisant tout en espérant y conserver cette « spécificité » (si cela en est une.) de l'IGA et ne pas tomber dans un cursus purement opérationnel.

Le format du Master IDT me paraissait être dans cette optique parfaitement adapté à mes attentes avec des enseignements très variés et des thématiques abordés de manière transversales ou encore une faculté de recul et de réflexion global. Le tout en gardant en point de mire la professionnalisation avec les Ateliers pédagogiques mais également la perspective de réaliser deux stages au cours de ce master ce qui est conséquent puisque par exemple pour ma part j'aurais effectué plus de 11 mois de stage lors de ces deux années de Master ce qui est un réel plus en termes d'expérience professionnelles.

### Professionnalisation via la Junior entreprise

Un autre atout pour ce master c'est sa junior entreprise et les perspectives de professionnalisation qu'elle offre. Je ne me suis pour ma part pas investi outre mesure dans la junior entreprise mais j'ai pu appréhender son fonctionnement par le biais de mes camarades plus investis mais aussi et surtout dans le cadre des ateliers.

## Les retours

### **Ce que m'a apporté ce master**

#### **- La formation et les enseignements**

Concernant les thématiques elles ont été plutôt conformes à mes attentes car j'ai le sentiment d'avoir relativement conservé cette transversalité des savoirs qui était importante pour moi. Je peux dire que pour moi ce master s'inscrit directement dans la lignée de ma licence à l'IGA, puisqu'il arrive en fin de parcours universitaire et donc induit une professionnalisation importante tout en conservant cette vision globale et ce recul face à des problématiques diverses.

De plus au cours de ces deux années les enseignements suivis m'ont permis de me construire un socle de connaissances assez diversifiés dans un certain nombre de thématique, ce qui me paraît essentiel dans le métier de développeur territorial.

#### **- Un bagage technique essentiel**

Concernant le bagage technique tels que les outils informatiques ou encore la familiarisation avec certaines procédures, acquis lors de cette formation, il m'apparaît intéressant mais cependant nécessite une grosse part de travail individuel et de curiosité personnel pour le développer ou le mettre à jour. En effet ce que j'ai évoqué précédemment (la transversalité, la multitude de thématique et d'outils balayés) a forcément un revers qui est que l'on ne va pas forcément en profondeur concernant certaines choses. Cependant pour ma part je trouve que le temps d'atelier est un temps particulièrement intéressant de ce point de vue car la diversité de profils des étudiants permet si on le souhaite de « toucher à tout » et d'être aidé par des camarades. Pour résumer je pense que ce master m'a permis d'acquérir une certaine polyvalence qu'il convient de creuser et de mettre à jour aux besoins ce qui est selon moi la bonne formule.

#### **Le travail d'équipe**

Ce master a également pour moi été l'occasion de se confronter à des travaux de groupes d'un genre nouveaux, à savoir les travaux en groupe conséquent. Il est vrai que jusque-là nous avons été plutôt confrontés à des travaux de groupe de taille « standard » 2, 3, 4 voire 5 mais de manière beaucoup plus occasionnel. Or durant ces deux ans nous avons effectué plusieurs travaux avec la promo entière soit plus de 20 personnes pour l'organisation du voyage d'études ou encore pour l'atelier.

Ces expériences m'ont donc montré la difficulté de travailler lorsque le nombre de personne est élevé. J'ai donc appris à me fondre totalement dans le groupe et dans l'ambiance de travail de ces gros effectifs, en sachant changer de posture comme de mission, pouvant être simple « exécutant », force de décision ou force de proposition pour faire avancer le groupe.

#### **Une adaptabilité**

Pour finir concernant ce master je dirais qu'il m'a réellement permis de développer un sens de l'adaptabilité et de la débrouille qui est un plus concernant l'employabilité mais aussi dans la vie quotidienne. Cette compétence ne s'est pas forcément développée au cours de la formation proprement parlé (enseignements suivis, etc.) mais plutôt dans le cadre et la structure au sein duquel nous avons effectué notre formation mais aussi parfois je pense dans « la culture » de certains enseignant ou intervenants.

Cette adaptabilité sera selon moi un réel atout professionnel.

Après avoir dressé un bilan rapide concernant le master nous allons maintenant nous intéressés au stage.

## Concernant le stage

---

### **Pourquoi ce stage m'a intéressé ?**

L'élément qui m'a le plus attiré dans ce stage c'est la perspective de travailler au sein d'un territoire plutôt rural et de montagne. Il s'agissait d'une réel envie de ma part car je connaissais jusque-là plutôt bien la notion de périurbain et de travail dans ces espaces du fait de précédente expériences mais également car il s'agit de mon lieu de vie. J'avais également le sentiment de connaître le milieu urbain du fait de l'expérience universitaire et il ne s'agit pas d'un milieu qui m'attire particulièrement. Il s'agit donc d'une réelle volonté de travailler sur un « type » de territoire que je connais finalement assez peu en termes de fonctionnement.

L'un des autres éléments important qui m'a intéressé dans la thématique de ce stage est le fait de pouvoir approfondir mes connaissances dans le domaine de l'emploi. En effet je pense que c'est une thématique qui va ou qui devrait prendre une importance conséquente dans le champ du développement territoriale. C'est pourquoi cela me paraissait être un plus de pouvoir travailler et donc apprendre sur une thématique que je ne connaissais finalement que peu et à laquelle nous ne sommes que très peu confrontés au cours de la formation.

Le territoire en lui-même (l'Oisans) m'a également intéressé car son fonctionnement et sa structure autour du tourisme me permettrait dans le même temps de développer et affiner mes connaissances dans les champs du développement touristique et également du développement économique des territoires de montagnes ou ruraux qui sont des thématiques dans lesquelles je souhaiterais évoluer à l'avenir.

Après avoir défini mes attentes concernant ce stage je vais maintenant parler des compétences que j'ai pu acquérir durant ces 2 mois de stage et également des compétences qu'il me reste à développer.

## **Les compétences à développer**

### **La polyvalence**

Lors du début stage mais aussi lors d'autres expériences personnels je me suis rendu compte que le fait de travailler dans une structure de taille plutôt « modeste » implique de ce fait une polyvalence importante pour les employés.

En effet ce type de structure entraîne le plus souvent un nombre de personnel limité et donc il faut savoir « toucher à tout » que ce soit pour aider des collègues de travail ou pour effectuer son travail. Il y a par exemple l'idée de mener un projet de bout en bout et non en tranche ou de manière sectorisé comme cela peut se faire dans des structures plus importantes. Dans une petite structure il n'y a souvent qu'une seule personne pour effectuer l'ensemble de ces tâches et il est donc important d'être polyvalent.

### **Le travail d'équipe**

Si j'ai pu dans le cadre du master, me rendre compte de la difficulté de travailler en groupe (plutôt en gros effectif), j'ai pu pendant ce stage notamment me rendre compte de la nécessité du travail en équipe. Cela rejoint ce que j'ai évoqué précédemment avec la polyvalence mais cette polyvalence peut être incarnée par un collectif. Il s'agit pour des techniciens en effectif réduit parfois seul dans un service de pouvoir compter sur ses collègues de travail pour partager des compétences, des réflexions mais également du temps car rendre des travaux dans certains délais peut apparaître impossible pour une personne seule.

La taille de la structure et les effectifs entraîne donc une nécessité de travailler ensemble, de s'aider mutuellement afin de répondre aux exigences de résultat.

Ce partage et cette coopération peuvent s'avérer formatrice et enrichissante pour les employés. Il faut donc savoir profiter de la diversité de des profils au sein de ses structures pour développer ses compétences et ainsi gagner grandement en qualité de travail.

J'ai ainsi durant cette première période de stage pu développer certaines compétences en aidant ou en remplaçant des collègues de travail et donc effectuer des tâches que je n'avais jamais effectuées (accueil notamment).

## **Les spécificités du travail en territoire rural et ou de montagne**

Il s'agit pour moi de la découverte d'enjeux complètement différents sur le champ du développement local. En effet ces territoires ont un mode de fonctionnement très différent de territoire urbain voir périurbain beaucoup plus peuplé. On travaille ici avec une « dimension plus humaine ». Le technicien est amené à bien connaître les acteurs que l'on rencontre et avec lesquels on est amené à travailler. Concernant certains projets le techniciens est amené à faire quasiment du cas par cas ce qui est une posture que je trouve très intéressante car plutôt complexe à tenir et qui nécessite une prise de recul importante.

La connaissance du territoire et des acteurs m'apparaissent comme des conditions indispensables et les qualités d'animation et de communication sont des compétences clés dans ces territoires et c'est ce que je vais chercher à développer plus fortement lors de la période de stage qu'il me reste.

### **Développer mon sens du relationnel et du contact**

L'un de mes objectifs était de développer mon sens du relationnel et du contact.

J'avais déjà effectué nombre d'entretien assez importants lors de mon stage de M1 ou des ateliers et donc cette perspective ne me faisait déjà plus peur avant de commencé ce stage. Cependant en dehors de ces entretiens j'ai quand même une certaine timidité qui me complique la prise de contact et notamment téléphonique.

Je pense avoir réellement franchi un cap dans ce contact avec les gens. Cela est dû au fait que durant ce stage j'ai effectué plusieurs taches que je n'avais jusqu'alors que peu expérimenté tel que gérer l'accueil physique et téléphonique de la structure. Cette expérience m'a permise de dépasser ma timidité.

Ces petites taches m'ont fait prendre consciences que je ne suis plus « un étudiant qui dérange un professionnel pour avoir des informations pour un rendu universitaire » mais je suis aujourd'hui « un employé qui fait son travail au même titre que les gens avec lesquels j'entre en contact » et cela m'a réellement fait franchir un cap.

Reste à éprouver en pratique le franchissement de ce cap lors de la seconde phase du stage.

### **La professionnalisation à travers la confrontation aux élus.**

Après avoir parlé du contact de manière général, il y a également le contact avec les élus qui est un moment particulier.

En effet dans le cadre du Master nous avons eu l'occasion de nous confronter aux « mondes » des élus et de la politique à travers certains ateliers ce qui représente une bonne première approche et m'a permis d'être beaucoup plus à l'aise lors de ce stage.

La confrontation de mon travail aux regards d'élus lors de commissions à symboliser pour moi une véritable confrontation avec monde professionnel et ses exigences. Il ne s'agit plus de rendu universitaire ni d'atelier pédagogique où la dimension pédagogique est la priorité.

Ici l'élu est en attente de résultat qui l'intéresse avant tout ce qui oblige à adopter des postures différentes du cadre universitaire. Il s'agit d'un public à convaincre.

Cette confrontation entre mon travail et le regard de ces acteurs a été un véritable pas en avant dans le monde professionnel puisque nous serons constamment en relation avec des élus dans nos futurs métiers.

Cela a aussi été l'occasion de prendre conscience qu'ils sont pour la plupart (peut-être plus dans les « petits » territoires) des gens qui œuvrent pour leur territoire avant d'être des politiciens ce qui induit un rapport à l'humain fort.

Comme pour le relationnel il s'agit de voir si cette confiance en moi va perdurer et si je vais parvenir à la développer durant cette seconde phase de stage ce qui serait un réel plus pour exercer mes fonctions futures.

### **L'importance du réseau**

Il y a ensuite un autre point sur lequel ce stage m'a vraiment appris, c'est la nécessité et l'apport de la mise en réseaux. En effet j'avais pu au cours de l'atelier par approcher l'importance de cela à travers du Benchmarking mais c'est lors de cette première période de stage que j'en ai réellement pris conscience.

En effet dès mon second jour dans la structure j'ai assisté à un séminaire sur la saisonnalité qui consisté à un échange de bonnes pratiques et une capitalisation d'information sur les groupements d'employeurs. C'est au cours de cette journée que je me suis rendu compte de l'importance et de la plus-value importante que représente le réseau et la capitalisation d'expérience.

J'ai constaté avec une grande satisfaction que le « monde des techniciens du territoire » est très solidaire et attribue une grande place à la mise en réseau et au partage d'expérience, comme ce fut le cas lorsque j'ai contacté d'autres techniciens de territoire parfois très éloigné géographiquement et qui m'ont tous aidé.

Cette compétence (si ça en est une) se doit d'être travaillé et entretenu au quotidien et j'espère pouvoir, au cours du stage ou de ma futur carrière, contribuer de manière active à cette « solidarité » au sein du monde des « techniciens du territoire ».

### **Evoluer du statut d'étudiant à celui d'employé ou futur employé.**

Ce stage marque tant symboliquement que dans les faits le passage entre le statut d'étudiant et celui d'employé. Les différentes expériences professionnelles au cours du

master, m'ont permis de me diriger progressivement vers le statut d'employé. Cependant je pense que malgré mes progrès en termes d'interaction et de travail d'équipe, je n'ose pas encore participer autant que je le devrais.

J'espère donc pouvoir m'affirmer au niveau ou je le devrais afin d'apporter une plus-value plus importante que l'on est en droit d'attendre de la part d'un potentiel futur employé. J'ai déjà entrevu des progrès dans ce domaine au cours de la première phase du stage et j'espère pouvoir continuer à progresser à ce sujet durant la période qu'il me reste à effectuer.

# Annexe

## Annexe 1 : Plaquette RSP

### Une équipe vous accueille, vous informe, vous oriente dans vos démarches de la vie quotidienne et professionnelle

#### Un accompagnement vers l'emploi

- Aide dans vos démarches avec Pôle Emploi
- Recueil des offres d'emploi pour les employeurs de l'Oisans et mise à disposition sur support papier
- Appui pour organiser et optimiser vos recherches d'emploi (aide à la construction du CV, à l'élaboration de la lettre de motivation, à la télécandidature...).

#### Une aide aux démarches de la vie quotidienne

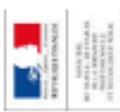
- 1<sup>er</sup> niveau d'information sur vos droits (formation, législation du travail, allocations diverses).
- Aide pour vos démarches administratives (constitution d'un dossier, déclaration en ligne...)
- Recherche et impression de formulaires (Préfecture, Caf, C PAM, aides Loca-Pass...)
- Aide à l'utilisation de la borne Caisses d'Allocations Familiales, à la navigation sur Internet (sites administratifs).

#### Une mise à disposition gratuite

- Espace documentation
- Espace informatique avec accès Internet (recherche d'emploi, formations, démarches administratives...)
- Poste téléphonique et appels gratuits vers les lignes fixes uniquement.

### Partenaires - Des permanences de proximité ... à Bourg d'Oisans

Avant de vous déplacer pour une permanence, nous vous recommandons de contacter l'accueil du Relais Services Publics au 04 76 80 02 66

 <p><b>Pôle Emploi</b> Jeu. 9h-11h.05 / 13h30-16h00. sur rdv après devoir contacter au 3949 # www.pole-emploi.fr</p>	 <p><b>Caisse Primaire d'Assurance Maladie</b> Mardi des semaines impaires 13h-16h # www.ameli.fr</p>	 <p><b>Conseiller Général de Bourg d'Oisans</b> 1 samedi par mois. se renseigner au 04 76 80 02 66</p>	 <p><b>Isère Communauté</b> www.isere.fr</p>	 <p><b>Mission Locale Alpes Sud Isère</b> Accompagnement individualisé vers et dans la formation et l'emploi des 16/25 ans. Mardi et vendredi 8h45-11h45 sur rdv au 04 76 78 8876 # parcoursemploi-bas-singra-noblois.org</p>	 <p><b>Direction Régionale des Entreprises de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi Unité Territoriale Savoie</b> Permanence téléphonique : lundi 14h-17h au 04 56 56 38 11 # direction.dpeu.fr</p>	 <p><b>Service Pénitentiaire d'insertion et de probation de l'Isère</b> surconvocation</p>
 <p><b>AGENCE SUPÉRIEURE DE L'EMPLOI</b></p>	 <p><b>Maison de l'Information sur la Formation et l'Emploi</b> Des permanences sur l'emploi et la formation. Un mercredi par mois sur rdv au 04 76 80 02 66 # agramplois.fr</p>	 <p><b>Caisse d'Allocations Familiales</b> Velo-accueil : • lundi 8h30-11h30 / 13h30-16h30 • vendredi 8h30-11h30 • 2<sup>es</sup> mercredi du mois 8h30-11h30 # www.caf.fr</p>	 <p><b>AGEDIEN</b> Conseil sur les économies d'énergie et les énergies renouvelables, 2<sup>es</sup> mercredi du mois 13h-17h. sur rdv au 04 76 23 93 50 # agediens.org</p>			
 <p><b>SPRF Service Public Régional de la Formation</b> Information générale sur la formation, les métiers et l'emploi. se renseigner au 04 76 80 02 66</p>	 <p><b>Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail</b> 2<sup>es</sup> lundi du mois sur rdv en journée au 3940 # www.carsat-m.fr</p>	 <p><b>Agence départementale d'information sur le Logement</b> 2<sup>es</sup> mardi du mois 10h-12h. sur rdv au 04 76 53 37 30 # www.adil39.org</p>	 <p><b>Association intermédiaire Le Fourmi</b> 2<sup>es</sup> et 4<sup>es</sup> jeudi du mois. sur rdv au 04 76 78 98 78 # labourmiasso.fr</p>			





## Annexe 3 : fiche technique différent tiers employeurs

### • 3.a Groupement d'employeurs

Intitulé	Groupements d'Employeurs
Cadre juridique	<p>Texte de référence : C. trav., art. L. 1253-1 à L. 1253-23.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce dispositif est institué par la loi du 25 juillet 1985. Association loi 1901 dite « Groupement d'Employeurs » - Les membres sont les employeurs, le ou les salariés sont mis à disposition des membres. L'employeur des salariés est le groupement d'employeurs.</li> </ul>
Finalités	<p>Permet à des structures de s'associer pour l'embauche de salariés qu'elles n'auraient pas seules les possibilités d'employer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet aux structures membres de disposer de compétences qu'elles n'ont besoin que sur un temps (très) partiel.</li> <li>• Permet de sous-traiter certaines tâches liées à la fonction employeur</li> <li>• Permet de professionnaliser les organisations et les emplois</li> <li>• A pour vocation de lutter contre la précarité de l'emploi et de favoriser le développement de l'emploi dans les bassins économiques.</li> <li>• Le GE est le cadre souvent le plus recommandé en cas de volonté des employeurs de mutualiser un emploi.</li> </ul>
Avantages Pour le salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formule du GE paraît plus simple que celle du multisalariat et de la pluriactivité: un seul employeur, un seul salaire, un seul contrat de travail.</li> <li>• C'est un gage de sécurité: le GE tends vers l'embauche des salariés en CDI.</li> </ul>
Pour l'employeur	<p>Le GE permet d'avoir recours à une main-d'oeuvre qualifiée au moment où il en a le plus besoin ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'employeur bénéficie de l'expérience acquise par les salariés dans plusieurs entreprises différentes</li> <li>• Les structures du GE supportent, chacune d'entre elles, les frais salariaux en proportion de l'utilisation de la main-d'oeuvre, avec des frais de gestion réduits au minimum</li> <li>• Les structures du GE peuvent bénéficier, de la part du groupement, d'aide ou de conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines</li> </ul>
Facteurs de réussite	<p>Les employeurs sont à l'origine du projet de mutualisation et en éprouvent un réel besoin. Selon l'étude Premisses, « mutualiser des moyens et des compétences », d'octobre 2007 :</p> <p>Du point de vue des <b>structures membres</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres se connaissent, la réussite du GE repose sur une confiance réciproque qui trouve son origine dans une coopération antérieure.</li> <li>• Les membres partagent une éthique, une déontologie en commun.</li> <li>• Les membres sont situés sur le même bassin d'emploi.</li> <li>• Les membres sont relativement homogènes: niveau de CA, de structuration, de développement...</li> </ul> <p>Du point de vue <b>économique</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité financière des membres à pérenniser les postes; à défaut, réflexion préalable sur le taux de croissance de leur chiffre d'affaire.</li> <li>• Il est vivement conseillé de procéder à une étude de faisabilité (possibilités de financement par certaines collectivités locales).</li> </ul> <p>Du point de vue de la fonction <b>employeur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fonction employeur (connaissance et respect de la législation du travail) est bien assumée au sein des structures membres.</li> <li>• Les besoins en compétences, périodicité, volumes horaires... ont été identifiés et analysés.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les postes de travail sont bien adaptés, délimités et complémentaires.</li> <li>• La répartition du temps de travail du (des) salarié(s) est bien équilibrée entre les membres du GE.</li> </ul> <p>Du point de vue de <b>la gestion du GE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les instances statutaires (bureau, CA) sont prêtes à prendre leurs responsabilités en tant qu'employeur et à s'impliquer dans la gestion du GE.</li> <li>• Les statuts prévoient les modalités de rupture de la convention, ce qui évite de mettre le GE en difficulté au départ d'un de ses membres.</li> </ul>
<b>Limites/Freins</b>	<p>Selon l'étude Premisses, « mutualiser des moyens et des compétences », d'octobre 2007 :</p> <p>Du point de vue des <b>structures membres</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet est porté par une tierce personne (collectivité, porteur individuel) qui doit rechercher une « clientèle » de structures membres.</li> <li>• La mutualisation est envisagée comme un simple moyen de réduction des coûts. Les surcoûts de gestion n'ont pas été pris en compte.</li> <li>• Les structures entretiennent un fantasme de concurrence autour du poste mutualisé (domaine de la diffusion par exemple).</li> <li>• Les structures sont éloignées géographiquement et hétérogènes.</li> </ul> <p>Du point de vue <b>économique</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les structures sont jeunes et fragiles économiquement.</li> <li>• Le maintien du poste n'est envisageable qu'avec des aides publiques.</li> <li>• La survie d'une des structures est dépendante de la création du GE.</li> </ul> <p>Du point de vue de la fonction <b>employeur</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les structures membres du GE sont primo-employeuses et/ou peu au fait de la législation du travail.</li> <li>• Les profils et les volumes horaires sont difficiles à définir.</li> <li>• Le GE compte un « gros » employeur, qui concentre une grande partie du temps de travail salarié: facteur de conflits entre les structures et risque économique pour le GE en cas de départ du «gros» employeur.</li> </ul> <p>Du point de vue de <b>la gestion du GE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion lourde sur le plan comptable et administratif, qui plus est pour 1 seul salarié.</li> <li>• Les statuts et règlement intérieur ont été négligés.</li> </ul>

**Source : Mieux connaître la mutualisation des emplois pour être acteur de ses choix ; Diagnostic du partage de l'Emploi – CPNEF – CIRESE, SISIPHE, CHORUS, Avril 2011**

- **3.b Entreprise de Travail à temps partagé**

<b>Intitulé</b>	<b>Entreprise de travail à temps partagé</b>
<b>Cadre juridique</b>	<p>Texte de référence : C. trav. art. L. 1252-2 à L. 1252-13</p> <p>Constitue une entreprise de travail à temps partagé toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive consiste à mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes à raison de leur taille ou de leurs moyens. L'ETTP qui exerce son activité dans le cadre législatif prévu échappe au risque de condamnation pénale pour prêt de main d'œuvre à but lucratif exercé en dehors de la réglementation applicable au travail temporaire. L'entreprise de travail à temps partagé peut également apporter à ses seules entreprises clientes (celles auprès desquelles elle met à disposition des salariés) des conseils en matière de gestion des compétences et de la formation.</p> <p>Sans remise en cause du principe d'exclusivité qui leur est applicable, les entreprises de travail temporaire peuvent exercer l'activité d'entreprise de travail à temps partagé.</p> <p>L'ETTP implique une relation triangulaire entre la personne mise à disposition, l'entreprise de travail à temps partagé et la structure cliente. Un premier contrat est signé entre l'ETTP et la personne mise à disposition. Un second contrat de mise à disposition est singé entre l'ETTP et la structure cliente.</p>
<b>Finalités</b>	Mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes à raison de leur taille ou de leurs moyens permet de faire face à des besoins ponctuels de personnel.
<b>Avantages</b>	Pendant la durée de la mission, la personne mise à disposition bénéficie de tous les avantages collectifs de la structure cliente. Son niveau de rémunération ne peut pas être inférieur à celui d'un salarié de même qualification dans la structure.
<b>Limites</b>	L'ETTP telle qu'elle est définie juridiquement depuis 2005 semble mixer des formes existantes telles que le GE, l'intérim ou encore le portage salarial, sans y apporter d'avantage significatifs.

**Source : Mieux connaître la mutualisation des emplois pour être acteur de ses choix ; Diagnostic du partage de l'Emploi – CPNEF – CIRESE, SISIPHE, CHORUS, Avril 2011**

- **3.c Portage salariale**

<b>Intitulé</b>	<b>Portage Salarial</b>
<b>Cadre juridique</b>	<p>L'article L1251-64 du Code du travail définit le portage salarial comme étant "un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage".</p> <p>L'accueil d'un intervenant dans la structure juridique d'une société dite de portage salarial s'adresse généralement à des professionnels de haut niveau agissant comme experts, consultants, formateurs ou prestataires de services, entièrement autonomes dans leur prospection commerciale et leurs interventions en entreprises. Des sociétés de portage accueillent également des métiers administratifs et artisanaux. Le portage salarial implique 3 acteurs et 3 contrats : le professionnel, la structure cliente et la structure de portage.</p> <p>Un contrat d'adhésion est signé entre le professionnel et la structure de portage. Un contrat de travail est signé entre le professionnel et la structure de portage lorsqu'il a trouvé une mission. Enfin un contrat de mission est signé entre la structure cliente et la structure de portage.</p>
<b>Finalités</b>	Convertir les honoraires des travailleurs indépendants ou libéraux en salaires afin de leur garantir un statut de salarié
<b>Avantages</b>	Permet aux structures clientes de bénéficier de compétences d'experts de manière flexible. Les portés bénéficient des mêmes avantages sociaux que les salariés, en particulier du point de vue de l'assurance-chômage et sont libérés de gestion administratives et comptables de son activité.
<b>Limites Pour le salarié</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La majorité des contrats de travail sont à durée déterminée qui se succèdent sans toujours en respecter les règles légales.</li> <li>• Le rôle de la structure porteuse se limite à prendre en charge les aspects administratifs et à percevoir les honoraires pour les restituer partiellement sous forme de salaires. Le salarié agit comme un véritable indépendant</li> </ul>

**Source : Mieux connaître la mutualisation des emplois pour être acteur de ses choix ; Diagnostic du partage de l'Emploi – CPNEF – CIRESE, SISIPHE, CHORUS, Avril 2011**

- **3.d Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)**

<b>Intitulé</b>	<b>Société coopératives d'intérêt collectif (SCIC)</b>
<b>Cadre juridique</b>	<p>Textes de références : Loi no 2001-624, 17 juillet 2001, art. 36. Décret no 2002-241 du 21 février 2002 relatif à la SCIC. Circulaire DIES du 18 avril 2002.</p> <p>La SCIC est constituée sous forme soit de SA, soit de SARL. Peuvent être associés d'une société coopérative d'intérêt collectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1° Les salariés de la coopérative ;</li> <li>2° Les personnes qui bénéficient habituellement à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative ;</li> <li>3° Toute personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité ;</li> <li>4° Des collectivités publiques et leurs groupements ;</li> <li>5° Toute personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative.</li> </ul> <p>La société coopérative d'intérêt collectif comprend au moins trois des catégories d'associés mentionnées ci-dessus, parmi lesquelles figurent obligatoirement celles figurant aux 1° et 2°.</p>
<b>Finalités</b>	<p>Ces Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif permettent de mobiliser des bénévoles, des usagers, des collectivités publiques et des entreprises ou des associations autour d'un projet d'intérêt général. La Société Coopérative d'Intérêt Collectif (Scic) est une forme d'entreprise coopérative qui a pour objectif la production ou la fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale. Vise en premier lieu à favoriser le travail sur des projets de développement local mutipartenariaux qui regroupent des acteurs de statuts et d'intérêts différents.</p> <p>Permet d'accompagner la pluriactivité</p>
<b>Avantages</b>	<p>Partage des pouvoirs et de la gouvernance</p> <p>Mutualisation des moyens et des emplois entre les membres</p>
<b>Limites</b>	<p><i>Les travaux auxquels nous avons eu accès ne permettent pas de mettre en avant des inconvénients majeurs de cette formule</i></p>

**Source : Mieux connaître la mutualisation des emplois pour être acteur de ses choix ; Diagnostic du partage de l'Emploi – CPNEF – CIRESE, SISIPHE, CHORUS, Avril 2011**

## Annexe 4 : Guide d'entretien



### Guide d'entretien employeur

Date : .....

Structure : .....

Lieu :

.....

Nom/Prénom de la personne interrogée : .....

Poste ou fonction : .....

#### I - Identité, Éléments Biographiques

- 1) Commune de l'entreprise : .....
- 2) Commune de résidence du chef d'entreprise : .....
- 3) Date de création de l'entreprise : .....
- 4) L'entreprise est-elle :

-Pluriactive ?

-multi-saisonniers ?

5) Quelles perspectives d'évolution/développement de l'entreprise ?

#### II) Gestion des Ressources Humaines

- Combien de saisonniers recrutez-vous par an ? :
1. Eté : ..... Hiver : ..... à l'année : .....
  2. Les employés sont plutôt des locaux ou non ? .....
    - *Si non locaux pourquoi ?*
    - *Problème de qualification des locaux ? Formation des locaux ?*  1. Est-ce que vous arrivez à fidéliser des saisonniers d'une année sur l'autre ? et combien de temps ?
    - Si non pourquoi ?
    - Si oui dans quelles conditions ? comment les garder ?  2. Pour vous c'est un réel plus ?
  3. Trouvez-vous du personnel facilement ? par quel canal ?
    - Une saison plus difficile ? :
    - Pourquoi ?
    - Qualifications ?
1. Quelles sont vos attentes en termes de qualification ?
  2. Etes-vous prêt à recruter des personnes moins qualifiées mais volontaires ? Que pensez-vous de l'organisation de formations courtes non diplômantes sur le territoire ?
  3. Logement des saisonniers ?



4. Gestion des embauches saisonnières ? Difficultés, surcharge de travail, prestataire extérieur ? Forum ?

### III) Liens et réseaux

#### 1. Les Acteurs

*Montrer qu'il y a ou non d'ors et déjà des liens entre les acteurs sur le territoire ! Montrer et caractériser ces liens, leurs bénéfices pour les acteurs ; préfigurer d'éventuels groupes d'employeurs qui sont déjà liés, donc premier pas vers des liens plus formels ;*

- Avez-vous des relations dans le cadre de votre activité économique avec d'autres entreprises du territoire ? (sous-traitance, fournisseurs, etc.)
- Avez-vous des relations dans le cadre de vos recrutements avec d'autres entreprises du territoire ?
- Si oui dans quels cadres ? Par quels biais ?
- Partage de carnet d'adresse, recommandations (ou non) de salariés ?
- Savez-vous par exemple si certains de vos salariés travaillent en parallèle dans une autre entreprise du territoire ?
- Mutualisation d'emplois ? Qu'est-ce que c'est ?
- Groupement d'employeurs ? Qu'est-ce que c'est ? En avez-vous déjà entendu parler ?
- Seriez-vous intéressés pour partager l'expérience d'un groupement d'employeurs lors d'une présentation sur le territoire ? A quelle période seriez-vous le plus disponible ?

#### 2. Les Institutions

*Faire une sorte de retour d'expérience pour la comcom et sur les actions qu'elle met en place. Préfigurer une place pour la comcom dans les attentes des employeurs et dans les futures actions à mettre en place, etc.*

*Garnir le futur plan d'action*

- Quels rôles pour lacom'com, RSP, maison des saisonniers, autres institutions, etc. ?
- Recours pour de l'aide ?
- Connaissance des différents dispositifs mis en place ?
- Utilisation ? Oui, non, pourquoi ?
- Partenaires Institutionnels ?
- Quelles attentes vis-à-vis des institutions en termes d'emploi ? Sur la gestion des RH, le recrutement ?
- De manière plus générale quelles attentes vis-à-vis de la communauté de communes ?

Seriez-vous intéressé pour participer à un groupe de travail avec d'autres employeurs du territoire sur la thématique de l'emploi pendant une période creuse de votre activité ?

*Effectuer une première sélection parmi les employeurs qui seraient intéressés par la question et motivés*

Souhaitez-vous recevoir les actualités du territoire sur les sujets de l'emploi et de la formation ? Par quel canal ? (mail, courrier...)



## Annexe 5: Qu'est ce qu'une GTEC ?

### • 5.a Qu'est ce qu'une GTEC ?



**LA GTEC ou GPEC territoriale :**  
**De quoi parle-t-on ?**

ATELIERS REGIONAUX DE L'ORIENTATION  
Atelier 6 : Diagnostic et GPEC sur l'espace territorial

23 NOVEMBRE 2010

**Les limites de la GPEC traditionnelle**

**RESULTATS d'une analyse d'accords GPEC en Picardie, dans des entreprises de + 300 salariés, réalisée par l'ARACT en 2009**

- ➔ La GPEC - une démarche peu développée, globalement limitée aux grand(e)s entreprises / groupes.
- ➔ Des actions dites GPEC souvent limitées à de la sensibilisation (cf. rapport IGAS de septembre 2008 sur les aides de l'Etat pour le développement de la gestion des ressources humaines)
- ➔ Prédominance d'une logique adéquationniste : Besoins productifs / réponses emploi - Formation adaptation
- ➔ Pas de prise en compte des parcours professionnels avec toutes les composantes qui caractérisent le salarié ( Emploi / postes occupés / état de santé / projet professionnel ...)

Maryline COPPI - Novembre 2010

**Un enjeu d'anticipation des évolutions de l'entreprise en lien avec sa**



**Une situation économique et démographique tendue:**

- Evolution des marchés et forte concurrence
- Evolutions technologiques
- Evolution des emplois
- Choc démographique...

**Des incidences sur la stratégie des entreprises et les pratiques de gestion des ressources Humaines.**

**BESOIN D'ANTICIPATION**

2000

- Appui conseil GPEC Mars 2004
- Loi de cohésion sociale Jan 2005
- ANI sur la GPEC Nov 2008
- ANI sur la SF Janv 2009

Des orientations politiques et des mesures législatives

Un première série d'accords De grandes entreprises Des accords d'entreprise

Maryline COPPI - Novembre 2010

**LES DEFIS D'UNE ACTION TERRITORIALE**

- ➔ **Repérage du territoire pertinent :** avoir une appréciation pragmatique du territoire
  - Le territoire est un « construit social », co-construit par les acteurs en présence
  - Le périmètre du territoire est déterminé par la nature de la problématique et les enjeux des acteurs
  - Le territoire comme espace de projets alliant l'économique et le social
  - Enclencher le cercle vertueux « attractivité des emplois/qualifications/compétitivité territoriale »
  - Favoriser le transfert des compétences en intersectoriel
  - Attirer, fidéliser les compétences des personnes dans les entreprises du territoire : par des actions sur les conditions de travail et le conditions d'emploi

Maryline COPPI - Novembre 2010

**Les limites de la GPEC traditionnelle**

**RESULTATS d'une analyse d'accords GPEC dans des entreprises de + 300 salariés, réalisée par l'ARACT en 2009**

- ➔ Au final, des actions de GPEC qui n'en sont pas :
  - Seule prise en compte des enjeux de développement des entreprises et
  - Absence d'intégration des enjeux relatifs à la sécurisation des parcours professionnels des salariés



Maryline COPPI - Novembre 2010

**Un intérêt croissant en lien avec...**

- ➔ Le développement progressif des politiques territoriales dans le champ du développement économique, de l'emploi, de l'insertion et de la formation, notamment sous l'impulsion de la commission européenne
- ➔ **Le soutien de l'Etat au dialogue social dans les branches et les territoires** pour les actions en faveur de l'emploi des actifs fragilisés par les mutations économiques (Ordonnance du 30 juin 2005, CEP, ADEC)
- ➔ **L'ANI du 14 novembre 2008** introduit le principe de « la dynamique d'accompagnement au niveau territorial »

Maryline COPPI - Novembre 2010

- 5.b Qu'est ce qu'une GTEC ? (Suite)

Une modalité de ....

Le niveau **TERRITORIAL** pour traiter des **parcours professionnels** et de leur **sécurisation**, permet de :

- Appréhender les questions de mobilité externe des actifs occupés  
Rq : Différence de Mobilité des deux facteurs de production (Mobilité Travail < Mobilité Capital)
- Prendre en compte tous les travailleurs, quel que soit leur statut précaire (CDD, intérim, stages, prestataires extérieurs, etc.) ou pas.
- Traiter de problèmes connexes (ex. problème d'attractivité du travail saisonnier et problème de logement des saisonniers)

**LE TERRITOIRE EST ICI COMPLEMENTAIRE A LA GPEC TRADITIONNELLE (valeur ajoutée)**

Maryline COPPI - Novembre 2010

L'enjeu de la GTEC...

Intégrer les dimensions insuffisamment prise en compte dans la GPEC d'entreprise :

- Les caractéristiques de la main d'œuvre disponibles dans le bassin d'emploi
- L'opportunité de mobiliser les TPE, peu outillées pour s'engager isolément dans ce type de démarche
- Les particularités du territoire d'implantation des entreprises

Maryline COPPI - Novembre 2010

L'enjeu de la GTEC...

Circulaire du 29 juin 2010 de la DGEFP, relative au développement territoriale de la GPEC,

**Un moyen « d'optimisation de la sortie de crise, et pour faire face aux évolutions structurelles de l'emploi »**

Un acteur clé aujourd'hui : la MEF, la GPEC est au centre de son intervention.

Maryline COPPI - Novembre 2010

La GPEC en quelques lois

- Loi de cohésion sociale 2005
- Accord National Interprofessionnel (ANI) 11 janvier 2008 sur la modernisation du travail (une nouvelle étape)
  - Anticiper les mutations économiques pour mieux les accompagner
  - Maintenir et développer l'employabilité du salarié

Maryline COPPI - Novembre 2010

LES DEFIS D'UNE ACTION TERRITORIALE

Construction d'un dialogue territorial élargi

- Des acteurs multi niveaux  
Etat/région/CG/Com de Com
- Passage d'une gestion tripartite à une gestion quadripartite (au min) les élus du territoire en +
- Des acteurs de nature différentes :  
Les partenaires sociaux (représentants des employeurs et des salariés),  
Les élus locaux  
Les entreprises, les branches, les opérateurs et des financeurs institutionnels

Maryline COPPI - Novembre 2010

Des points de vigilance ...

- Nécessité d'agir de manière plus cohérente  
Aujourd'hui risque de concurrence entre territoires, acteurs
- Dans les actions GTEC actuelles :  
Déficit d'inscription des entreprises  
Déficit de gouvernance des structures
- Bien mesurer les limites de l'action territoriale  
Le pouvoir agir ...  
✓ Territorialité d'un site appartenant à multinationale ?  
✓ Volonté des acteurs à rentrer dans action territoriale ?  
Risque d'essoufflement des acteurs mobilisés dans diverses actions Territoriales

Maryline COPPI - Novembre 2010

# Table des figures

---

Figure 1 : Représentation du territoire de l’Oisans, sa topographie et sa localisation.....	17
Figure 2 : Carte du territoire de l’Oisans représentant les caractéristiques des villages et les différentes vallées.....	19
Figure 3 Répartition des emplois sur le territoire .....	20
Figure 4 : Installations Hydro-électrique dans la vallée de la Romanche .....	21
Figure 5 : Schéma des flux domicile-travail sur la communauté de communes de l’Oisans .....	24
Figure 6 : Part des actifs travaillant et résidant au sein d’une même vallée. ....	25
Figure 7 : Schéma sur la mutualisation d’emplois en fonction des besoins des employeurs.....	35
Figure 8 : Schéma du fonctionnement d’un groupement d’employeurs.....	37
Figure 9 : Schéma de la construction d’un groupement d’employeurs .....	39

# Table des sigles

---

- AFPA : **A**ssociation nationale pour la **F**ormation **P**rofessionnelle des **A**dultes
- ALATRAS : **A**ssociation des **L**ieux d’**A**ccueil des **T**RAvailleurs**S**aisonniers
- CCO : **C**ommunauté de **C**ommunes de l’**O**isans
- CDD : **C**ontrats à **D**urée **D**éterminée
- CDI : **C**ontrats à **D**urée **I**ndéterminée
- CDII : **C**ontrats à **D**urée **I**ndéterminée **I**ntermittent
- CPAM : **C**aisse **P**rimaire d’**A**ssurance **M**aladie
- DADS : **D**éclaration **A**utomatisée des **D**onnées **S**ociales
- DIRECCTE : **D**irection **R**égionales des **E**ntreprises, de la **C**oncurrence, de la **C**onsumation, du **T**ravail et de l’**E**mloi
- ETP : **E**quivalent **T**emps **P**lein
- ETT : **E**ntreprise de **T**ravail **T**emporaire
- ETPP : **E**ntreprise de **T**ravail en **T**emps **P**artagé
- FONGECIF : **F**onds de **G**estion des **C**ongés **I**ndividuels de **F**ormation
- GE : **G**roupement d’**E**mloyeurs
- GPECT : **G**estion **P**révisionnelle des **E**mlois et des **C**ompétences **T**erritoriale
- GTEC : **G**estion **T**erritoriale des **E**mlois et des **C**ompétences
- INSEE : **I**nstitut **N**ational de la **S**tatistiques et des **E**tudes **E**conomiques
- PERIPL : **P**ôle **E**uropéen de **R**echerche et d’**I**ngénierie sur la **P**luriactivité et la saisonnalité
- RD : **R**oute **D**épartementale
- RH : **R**essources **H**umaines
- RSP : **R**elais des **S**ervices **P**ublics
- SCIC : **S**ociété **C**oopérative d’**I**ntérêt **C**ollectif
- SCOP : **S**ociété **C**oopérative de **P**roduction

# Bibliographie

---

- Bel (M), Mars 2009, "*Compétences et dynamiques territoriales : quelles interactions ?* », Géographie, économie, société (Vol. 11)
- ARADEL, janvier 2004, *Créer et animer des réseaux ; entre savoir être et savoirs faire des développeurs économique* », Groupe de travail ARADEL sur l'animation des réseaux n°6.
- Froy (F), Giguère (S), 2010. "*Des emplois qui durent, un guide pour reconstruire des emplois de qualité au niveau local* », OECD
- Lestrade (B.), Janvier 2011 "*Emploi et précarité, un nouveau défi social* », Informations sociales (n° 163).
- ANEM, Avril 2006. *Environnement social des saisonniers et des pluriactifs en station de montagne*
- Perrin (E.), Mars 2008 « *Offre raisonnable d'emploi et flexisécurité à la française* », Savoir/Agir (n° 5).
- Dagnand (H.) Mars 2010 *Focus – gestion territoriale des emplois et des compétences*, ETD.
- Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, Mai 2010. *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriales, Guide d'action*.
- Pham (TG.), Aubert (F.), Janvier 2010 *Gestion territoriale des emplois et des compétences. Analyse d'une démarche en contexte rural*. CESAER.
- Sol et civilisation, Décembre 2010 *GTEC – gestion territoriale des emplois et des compétences – Une démarche d'anticipation territoriales des activités et des compétences*.
- Juillet 2008 *L'offre de service en milieu rural – quels outils ?* ETD
- Boutet (A.), Le Bihan (S.), Octobre 2014. *La coordination des acteurs – une nécessité pour répondre aux besoins d'ingénierie des territoires*, ETD.
- ARACT, Novembre 2009 "*La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans les PME et sur les territoires* » - *Echanges sur les pratiques*.

- FONGECIF Rhône-Alpes, 2012 *L'activité saisonnière en Rhône- Alpes - Analyse des caractéristiques de la population des saisonniers et des besoins des différents acteurs.*
- CETE de l'Ouest, Avril 2002 *L'emploi, la formation et le logement des saisonniers du tourisme dans le bassin d'emploi de Quimper.*
- ALATRAS, Mars 2014 *Les groupements d'employeurs dans le tourisme.*
- Avis du 27 Novembre 2007 du Conseil économique et Social, Novembre 2007 *"Les groupements d'employeurs : un outil pour la croissance et l'emploi ? ».*
- Centre de ressource interrégional alpin sur la pluriactivité et la saisonnalité, Décembre 2006 *"Les maisons des saisonniers en Rhône- Alpes – Etat des lieux et perspectives ».*
- France stratégie, Avril 2015 *"Les métiers en 2022".*
- Chaudron (T.), Février 2009 *"les tiers employeurs, ou comment conjuguer compétitivité et responsabilité dans la France du XXIème siècle ».*
- CPNEF, CIRESE, SISIPME, CHORUS, Avril 2014 *Mieux connaître la mutualisation des emplois pour être acteur de ses choix – Dossier ressources à l'intention de la branche des acteurs du lien social et familial- Diagnostic du partage de l'emploi.*
- ARADEL, janvier 2010 *"Mobiliser les entreprises de notre territoire : conditions de créations et pérennisation d'un collectif d'entreprises » ; les cahiers du développeur économique n°9.*
- "Peut-on compter sur les tiers employeurs?" *Entreprise & carrières n°951, Avril 2009.*
- PERIPL. 2010 *Proposition de plan d'actions pour l'emploi saisonnier en Alpes Sud Isère.*
- conseil d'orientation pour l'emploi, Avril 2014 *Rapport sur « l'évolution des formes d'emploi ».*
- FONGECIF Rhône-Alpes, 2013 *Saisonnier en Rhône-Alpes – Sécuriser les emplois.*
- ETD, Novembre 2013 *Service au public- quel diagnostic territorial pour quelle stratégie locale ?*
- ORM, Mai 2007 *Tourisme de montagne, les compétences au service des modes de développement, Mémo n°33.*

# Site internet

---

- [www.association.gouv.fr](http://www.association.gouv.fr)
- [www.bfmbusiness.com](http://www.bfmbusiness.com)
- [www.bike-oisans.com](http://www.bike-oisans.com)
- [www.ccoisans.fr](http://www.ccoisans.fr)
- [www.cestp.aract.fr](http://www.cestp.aract.fr)
- [www.directe.gouv.fr](http://www.directe.gouv.fr)
- [www.emploi.gouv.fr](http://www.emploi.gouv.fr)
- [www.fnattp.com](http://www.fnattp.com)
- [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)
- [www.fongecifrhonealpes.fr](http://www.fongecifrhonealpes.fr)
- [www.guideduportage.com](http://www.guideduportage.com)
- [www.insee.fr](http://www.insee.fr)
- [www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr)
- [www.localtis.info.fr](http://www.localtis.info.fr)
- [www.pluriactivite.org](http://www.pluriactivite.org)
- [www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr)
- [www.saisonnalite.org](http://www.saisonnalite.org)

- [www.soletcivilisation.fr](http://www.soletcivilisation.fr)
- [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)
- [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)
- [www.ugef.fr](http://www.ugef.fr)