

Etude prospective sur les métiers de demain sur le territoire du Faucigny



Phase 2 : **Paroles d'acteurs**



2009



Etude prospective sur les métiers de demain sur le territoire du Faucigny



Phase 2 : **Paroles d'acteurs**

Cette deuxième phase de « l'étude prospective sur les métiers de demain sur le Faucigny » vise à interroger les représentations des acteurs locaux afin, d'une part, de confronter les problématiques issues du diagnostic réalisé en phase 1 aux réalités vécues et perçues, et d'autre part, à envisager les futurs possibles et souhaitables du territoire.

Ainsi, il s'agit d'engager une démarche collective visant à construire les outils susceptibles d'amener les acteurs locaux, et la maison de l'emploi, à inscrire leurs actions dans le cadre d'une réflexion prospective globale à l'échelle du territoire. Cette démarche, se base avant tout sur une posture, une « attitude prospective », qui consiste à porter son regard sur l'avenir de nos territoires en s'appuyant sur la connaissance actuelle et les représentations que l'on s'en fait.

Il s'agit non pas de chercher à deviner le territoire de demain mais bien de le construire en engageant une démarche collective d'interrogation régulière des problématiques auxquelles il est confronté, des conséquences possibles de ceux-ci et des processus où moteurs à l'oeuvre. Cette prospective doit alors permettre de dessiner des figures long terme, ou scénarii prospectifs capable de guider les actions et améliorer la qualité des décisions à prendre.

Parce que l'attitude prospective ne peut se contenter d'un regard ponctuel et statique, la maison de l'emploi mène, parallèlement à ce travail, une réflexion sur l'opportunité de la mise en place d'un observatoire territorial. Alors que bon nombre d'observatoires voient le jour, à différentes échelles, portés par des acteurs divers et variés, on est en droit de se demander ce qu'un nouvel outil de ce genre viendrait apporter à l'action publique déjà bien dotée. Porté plus par la volonté de faire du lien entre la connaissance créée régulièrement par bon nombre d'acteurs du territoire et d'ailleurs à travers des indicateurs nombreux et entre les acteurs eux-mêmes, ce projet vise à prolonger la réflexion menée dans le cadre de cette étude, en construisant un système de veille collectif, véritable outil d'aide à la décision et de prospective territoriale.

Ainsi, il semble important de placer cette seconde phase de « l'étude prospective sur les métiers de demain » dans le sens de ce projet afin d'une part, d'apporter des éléments de réflexion susceptibles de nourrir la construction méthodologique de cet observatoire mais aussi de dégager les premiers éléments de connaissance nécessaires pour guider la réflexion actuelle de la maison de l'emploi et garantir l'efficacité d'un système de veille futur.

La démarche de prospective :

« Avant d'être une méthode ou une discipline, la prospective est une attitude »

« Voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser à l'homme »

(Gaston Berger - 1959)



« L'attitude prospective » induit de porter le regard vers l'avenir à la différence de bon nombre de méthodes qui se basent sur l'analyse du passé pour appréhender les tendances à l'oeuvre. Cette posture propose aussi de considérer le temps et plus encore l'avenir non comme une ligne droite mais comme une combinaison de futurs entre probable, souhaitable, possible ou imaginaire. Ainsi entreprendre une démarche prospective c'est avant tout se préparer à l'action, et accepter que l'avenir de nos territoires est à construire en débattant collectivement de ce que l'on imagine, ce que l'on veut, ce que l'on peut et ce que l'on sait.

Il s'agit alors de rassembler les représentations des acteurs sur les problématiques actuelles du territoire, puis de les inviter à faire un détour par le futur afin d'imaginer les conséquences long terme (ou figures) probables ou souhaitables et enfin d'en dégager les processus qui peuvent ou doivent y conduire. L'ensemble des représentations ainsi recueillies doivent permettre la définition de scénarii hétérogènes auxquels l'action peut se référer. Ces scénarii ne constituent en aucun cas une liste de futurs à choisir, mais bien des horizons possibles sur lesquels l'acteur peut poser son regard afin de capter les signaux de rupture ou de convergence.

La prospective est une démarche collective. Elle vise à fédérer l'ensemble des acteurs pour dessiner les contours de l'intervention territoriale. Il est dès lors indispensable de créer à la fois cet espace de débats et de discussions qui permette l'émergence des représentations, des visions, des

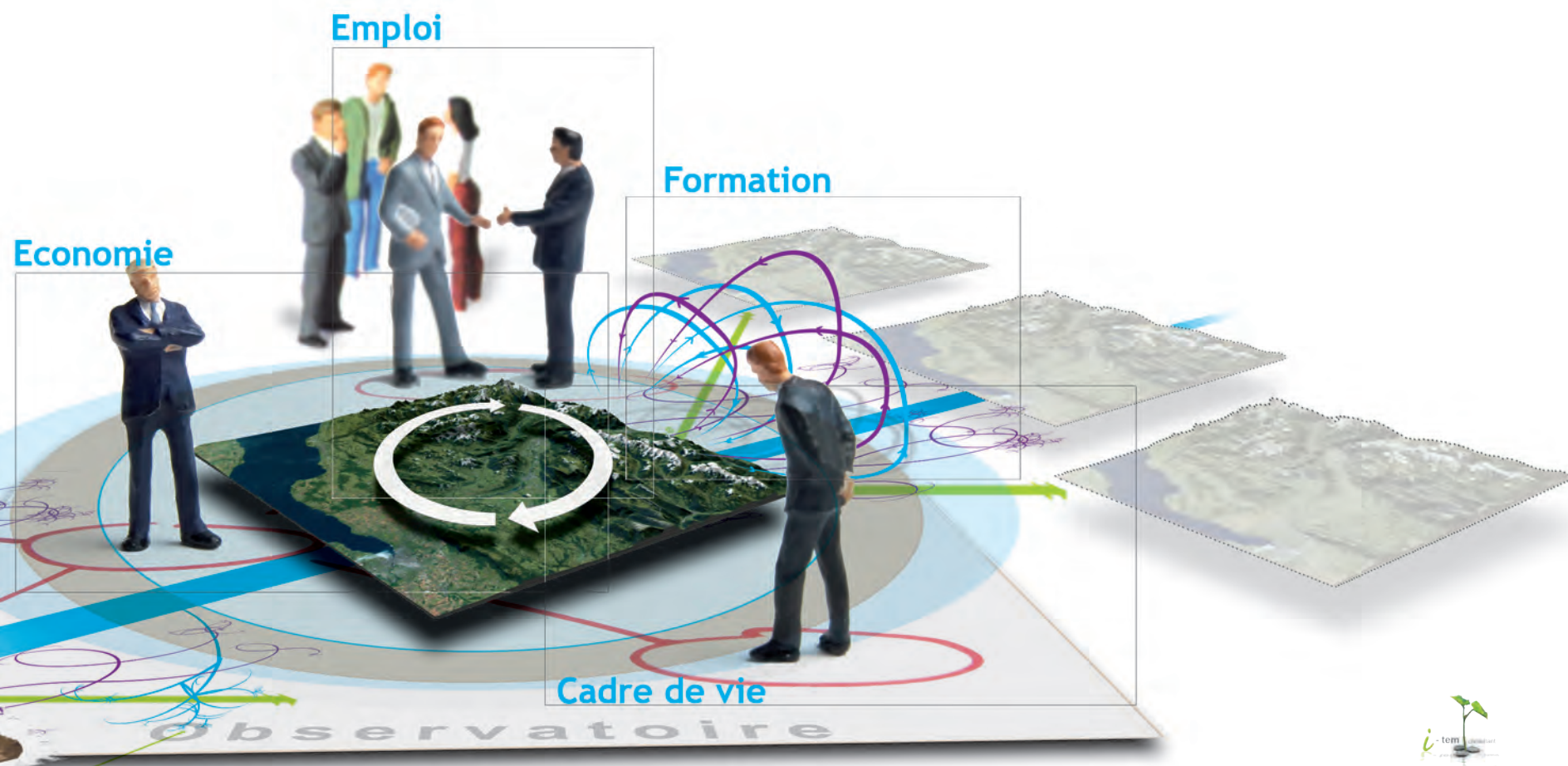
souhaits respectifs de chacun, et les outils qui permettent de les interpréter et d'en dégager des figures communes.

De ce fait la démarche prospective se doit de s'accorder du temps et de s'inscrire dans le cadre d'une attitude volontaire garante de la qualité des images qu'elle cherche à créer. De plus, elle nécessite la mise en place d'une ingénierie de la prospective efficiente et spécifique.

Dans le cadre de « l'étude prospective sur les métiers de demain sur le Faucigny », une première phase a permis d'identifier des problématiques à partir des divers et nombreux diagnostics réalisés sur le territoire, mais aussi de l'analyse de données complémentaires. Ces problématiques sont loin de prétendre être représentatives de l'ensemble des représentations construites par les acteurs du territoire, elles offrent néanmoins la trame d'une interrogation collective de son fonctionnement et de ses caractéristiques qui peut servir de base à une démarche prospective.

La deuxième phase doit alors compléter cette amorce en allant à la rencontre des acteurs et de leurs représentations, afin non pas de prétendre réaliser un travail de prospective complet débouchant sur des scénarii, mais bien de commencer à sensibiliser chacun des partenaires à cette réflexion et de tracer éventuellement les contours du travail futur. En somme, il s'agit de faire la « prospective de la prospective de demain ».

Un observatoire prospectif du territoire pour voir, anticiper et dessiner



Ainsi il semble opportun de faire un lien entre « l'étude prospective sur les métiers de demain sur le Faucigny » et le projet d'observatoire territorial émis par la Maison de l'emploi.

Un observatoire territorial ne peut se contenter d'une posture statique qui consisterait à regarder de façon sectorielle l'évolution du territoire en mettant en perspective le présent par rapport aux caractéristiques passées. La dimension prospective vise dès lors à lier « observation » et « action » en valorisant la connaissance produite à travers le spectre des futurs possibles et souhaitables.

La mise en place d'un tel outil pose plusieurs questions :

- « Quoi ? » et « comment ? » observer afin de couvrir l'ensemble des thématiques et caractéristiques du territoire d'aujourd'hui et de demain mais aussi afin de garantir l'émergence de tendances lourdes comme des signaux faibles et leur interprétation ?

- Quels acteurs du territoire associer à la démarche afin de garantir la représentativité et la pertinence de l'observation et de la réflexion sur l'ensemble des caractéristiques du territoire.

- Comment créer un espace de débat et de discussions à la fois libéré des enjeux institutionnels locaux et capable de peser sur la dimension opérationnelle de l'intervention publique sur l'ensemble du territoire ?

- Comment articuler observation et prospective de manière à garantir la pérennité de l'outil en temps que système de veille et son accessibilité pour l'ensemble des acteurs concernés ?

Dans le cadre de la deuxième phase de « l'étude prospective sur les métiers de demain sur le Faucigny », il s'agira :

- d'une part d'un point de vue opérationnel d'apporter le plus d'éléments possible pour affiner cette liste d'interrogations et anticiper les blocages éventuels à la mise en place d'un tel outil.

- d'autre part d'un point de vue cognitif de commencer à définir, à cerner les thématiques clés du territoire afin d'orienter l'observatoire dans le sens des questions liées à l'emploi.

Phase 2 étude prospective sur les emplois de demain sur le Faucigny

L'étude en cours a permis dans sa première phase de faire le point sur la connaissance disponible du territoire et d'en dégager trois problématiques principales susceptibles d'apporter les bases la réflexion « quoi » observer.

- la problématique de l'identité et de la lisibilité
- la problématique de la pérennité / adaptabilité
- la problématique de la connectivité

Conscient que cette problématisation issue d'une analyse classique de données ne reflète pas l'intégralité des représentations vécues et perçues par les acteurs du territoire, et ne répond que partiellement à l'approche qualitative que requiert la prospective, il s'agit dès lors de les confronter aux représentations des acteurs lors d'entretiens.

Ces entretiens s'articuleront autour d'un double objectif. D'une part, il s'agira de recueillir une information qualitative sur les problématiques du Faucigny perçues aujourd'hui, en insistant sur la dimension emploi mais en balayant l'ensemble des champs couverts par les questions de développement à travers la grille « espace et société, acteurs et organisation, fonctions et activité », ainsi que de leur conséquences (futurs) prévisibles et souhaitables. Il sera aussi question des éventuels processus (tendances lourdes) à l'oeuvre et des leviers qui permettraient de conduire à ces futurs.

D'autre part il s'agira d'envisager l'apport d'un éventuel observatoire et d'un travail collectif de prospective pour chacun des acteurs.

Cette seconde phase est à considérer comme un travail préliminaire, une amorce « prospectiviste », en vue de la mise en place d'une démarche plus complète et forcément plus lourde en terme d'organisation et de moyens.

Le choix des acteurs à rencontrer s'avère alors essentiel eut égard à la fois à la qualité de l'information à recueillir et à la dimension stratégique de la mise en place future de l'observatoire. Il paraît essentiel d'interroger les représentations techniques et politiques du territoire pour couvrir un champ suffisamment large et ainsi de bénéficier d'une complémentarité entre expertise et gouvernance.

Les acteurs rencontrés :

- DDTEFP : Christelle DELBART et Philippe DUMOND
- Mairie de La Roche-sur-Foron : Laurent PATERNAULT
- Mairie de Marignier : Raymond MUDRY
- Mairie de Vougy : Alain SOLLIET
- Mairie de Bonneville : Stéphane VALLI
- Sous-préfecture de Bonneville : Pascal MANY
- Région Rhône-Alpes : Gilles RAVACHE
- Chambre agriculture : Serge BOURGUIGNON
- Lycée Professionnel de la Vallée de l'Arve : Jean-Louis LARATTE
- ANPE Cluses : Eliane PERRICHET
- Association PERIPL : Christian GILQUIN
- Entreprise LATHUILE HUDRY : Frank OUDOT
- Observatoire départemental : Vincent CEZARD

Les entretiens ont duré entre une demi heure et une heure ils se sont tous articulés autour d'un premier temps durant lequel ont été abordées les problématiques actuelles du territoire, puis dans un second temps les conséquences de ces problématiques et les éventuelles représentations du territoire de demain en insistant sur les processus en cours.

Un premier constat est à noter quant à la difficulté à se projeter et à envisager le territoire de demain. Ainsi, il a été privilégié le développement des représentations qu se font les acteurs des problématiques actuelles et des opportunités ou contraintes qu'elles représentent.

Ce document vise ainsi à travers l'exposition de trois grands enjeux ou problématiques de retranscrire et de synthétiser l'ensemble des discours recueillis.

est un scandale... Les réponses aujourd'hui apportées sont des rustines qui courent et ne semblent pas adaptées... D'un point de vue des flux quotidiens mais aussi de flux liés au tourisme, cette inadaptation est un frein au développement... se poser une bonne fois pour toute... **On est peut-être pas suffisamment représenté, présent, ou acteur dans les instances de décision...** Les habitants ont un peu de mal à se loger... Même problématique, c'est une sorte de carrefour... La vallée de l'Arve à trop longtemps vécu repliée sur son décalage... Tout ce qui est pays low cost, ça ne durera qu'un temps... Aujourd'hui tout le monde est inquiet au niveau des élus sur l'avenir de la vallée...
Déjà quand on parle du Faucigny on parle de quoi ? La meilleure preuve que cette identité n'est pas visible c'est de voir tous les tiraillements et les difficultés à mobiliser les acteurs selon les thématiques... Il y a un écart entre le découpage administratif... en même temps on offre des logements à une population suisse qui est en recherche, **il faut vraiment réfléchir une logique gagnant gagnant...** La balance de la situation actuelle en matière de travail transfrontalier est liée à l'autre, le tourisme ne fonctionne pas sans l'agriculture, sans le paysage, sans l'alpage... La vie touristique n'est pas indépendante des activités agricoles... **Il n'y a pas beaucoup de touristes qui passent pas le territoire, on pense directement au tourisme, et le fait que l'activité principale soit l'industrie et l'industrie mécanique alors pour ces gens c'est une découverte...** Par exemple l'activité industrielle n'est pas indépendante de l'agriculture... **le l'humanité, de la société et ce qui peut relever des décisions qui vont être prises...** Je suis partisan d'un débat qui n'a pas vraiment lieu, dans le contexte du passage de la mécanique à la mécanique, on parle de la qualité d'une telle qualité que le transférer ailleurs ne conduit pas à la même qualité, on voit même des productions revenir pour maintenir le niveau de qualité... Dans quelles visions se situent les actes que nous réalisons aujourd'hui ? **On ne remplace pas un tissu industriel comme celui là du jour au lendemain... A l'évidence il y a une mobilisation, on est pas dans un territoire ou dans un secteur où les questions se posent, mais on est dans une période de crise purement conjoncturelle s'exposant à de forts déboires...** l'évolution et les questions de l'industrie de l'automobile sont bien plus que conjoncturelle... On est sur un territoire où il y a une difficulté à faire travailler ensemble des gens qui ont des intérêts similaires et ça devient une fragilité, si il y a dix ou quinze ans on avait su imposer un discours commun au donneurs d'ordres il y a des choses auxquelles on ne se serait pas intéressé... Sans doute **il y a un volontarisme et une dynamique qui existe ici** mais je pense que ça n'exclut pas le fait qu'il faut réfléchir à comment on se fait entendre... c'est **la difficulté à regarder vers l'avenir** et qui induit à fonctionner à «vau-l'eau»... **si on était un peu plus organisé**, il pourrait avoir une incidence, un poids plus fort sur des décisions qui se prennent à d'autres échelons. Je ne raisonne pas sur l'idée d'une reconversion, mais sur le poste à pourvoir et de la personne qui conviendrait et la personne réellement qu'elle a en face d'elle et que finalement elle recrute, même question vis à vis des personnes qui pourraient travailler dans l'industrie, les personnes qui vivent dans la vallée... en que l'on a des efforts à faire de ce côté là. Il faut que les employeurs comprennent que **le contrat de travail est du point de vue du salarié l'acceptation de rentrer sous l'autorité de quelqu'un.** On arrive à quand on dit au travailleur qu'il y a un avenir possible, et qu'on peut se projeter dans les mois, les années qui viennent, que l'on peut commencer en bas de l'échelle et terminer qualifié... on est dans un contexte où le chômage est relativement élevé... **il est la grande voie de recrutement de l'industrie ici, il y a un décalage entre les idées que l'on se fait et la réalité.** Sur ces problèmes de recrutement, les images que l'on se fait, et puis les discours politiques, donc si ça perdure, il faut réfléchir au pourquoi. Le rapport entre école et entreprise est aussi à travailler... Les jeunes d'aujourd'hui se disent je ne ferais pas toute ma vie le même métier, en même temps je ne veux pas galérer toute ma vie... **des compétences différentes nécessite que chacun se situe par rapport à ce que les autres font et suppose ainsi un niveau d'instruction plus élevé.** C'est un enjeu majeur, ça n'est pas qu'une question de hautes compétences, ne serait-ce que pour se situer dans un ensemble de plus en plus complexe, deuxièmement la formation en permanence dans son activité professionnelle, on est très bas sur ce point ici et c'est un obstacle à l'efficacité... Ici, on sent bien que au delà de la vallée de l'Arve cette question est posée à tout le monde. **on a une faiblesse extrêmement lourde sur la représentation salariale sur ce territoire.** le pire détracteur est de créer une zone d'activités à tel endroit... **il y a des problèmes de déplacements qui empêchent les entreprises françaises ne versent pas des sommes de formation pourraient former 300 personnes par an, mais qui reste néanmoins**

LES PROBLÉMATIQUES

est un problème d'enclavement et de sécurité des voiries. Double activité l'industrie sur le bas de la vallée et tourisme sur le Giffre. Tout ça me plonge dans un abîme de réflexion. Il y a une unité et plusieurs unités sur ce territoire. Les deux sont liées à ce territoire. La vallée du Giffre est plutôt à part. Les découpages sont un peu compliqués. On est sur plusieurs zonages. **Les territoires ont une forte existence liée à l'activité économique, mais liée à l'histoire.** Il y a des modifications de fréquentation touristique, de mode de consommation et l'offre commerciale n'est pas forcément adaptée, et là c'est encore en train de changer, **ça change très vite.** Ce que l'on constate c'est que les anglais ne sont pas s'en préoccuper ça c'est surprenant. Mais c'est difficile à identifier, en tout cas pour ce qui concerne **le tourisme c'est une somme d'initiatives individuelles**, il faut vraiment un regard un peu éloigné pour le percevoir... **une autre expérience professionnelle que l'industrie et ne l'accepte pas facilement, même si on leur démontre que ces gens ont les aptitudes et les compétences et la volonté et la capacité de se former à ces métiers.** Chaque année on met **culturellement on est plus en mesure de faire.** il y a vraiment des partenaires nombreux qui fonctionnent bien ensemble, mais le problème se situe entre les partenaires et les entreprises, ce sont les entreprises qui font l'emploi... **er d'autres points de vue. il y a déjà une question de volonté de vouloir évoluer** Il y a aussi des freins objectifs, il y a des contraintes multiples qui font que même si un acteur est convaincu d'une dynamique à mettre en oeuvre... **est sur un territoire où le taux de chômage est particulièrement bas et où les entreprises ont des problèmes de recrutement. Les systèmes de valeurs des uns et des autres sont des barrières dont on ne parle pas.** **l'agriculture représente que 1% de la population Nous avons 300 exploitations pour 310 exploitants, pourtant l'agriculture représente l'occupation majeure du territoire.** En quoi l'agriculture peut exister sur la vallée... **un gros problème de planification.** Au delà de l'emploi même, la recherche d'emploi est un épiphénomène dans le parcours d'une personne. **Le «pensé global et agir local», les acteurs locaux l'ont eu très tôt.** **l'emploi est au centre d'une toile et actionne des leviers, elle connaît la demande économique elle sait l'offre de formation et elle doit essayer de faire le lien.** On a ici **une vallée industrielle qui est puissante**, qui bon parfois du fait... **services public de l'emploi au sens large, il faut déjà faire une étude préalable pour tout comprendre.** Vous avez l'Etat qui historiquement est interventionniste dans le monde de l'économie et qui essaye de rechercher des leviers, via la loi... **à construit d'ailleurs son CTEF, vous avez aussi les collectivités, Conseil Général, communes, aides aux entreprises, aménagement de ZAC etc...** puis vous avez tout le secteur para public ou associatif, vous avez aussi tout le secteur marchand... **ine de l'emploi. Le secteur industriel est fort mais il ne doit pas rester les deux pieds dans le même sabot. On a tout les outils de très haut de gamme mais aujourd'hui on ne sait plus quoi faire.** D'un point de vue... **onde.** Il y a un effort à faire au niveau des élus de monter ces intercommunalités et de clarifier leurs compétences, que veut faire telle communauté de communes dans le champ économique. Si on a pas d'intercommunalité on a pas de SC... **d'offres, une multitude d'acteurs, une multitude de partenaires. il faut que les territoires s'organisent** Ce qu'il y a de plus difficile c'est **la communication et de savoir ce que l'on fait.** Le maillage est tellement touffu. Les politiques... **orce qu'il n'y a pas d'argent qu'il n'y a pas d'accès à la culture mais c'est parce que culturellement l'accès à la culture n'est pas une priorité, et que matériellement tout va bien.** On a pas l'impression qu'il y ait besoin d'une politique de la ville... **des sont pleins, le taux de chômage est bas...** Il y a un gisement d'emplois sur la saisonnalité qui est potentiellement important. **On est plus dans un système où on a des flux qui arrivent et que l'on traite**, il faut avoir... **importante.** le problème récurrent du manque de techniciens dans la vallée et le manque de personnel qualifiés dans l'hôtellerie du haut de la vallée. L'activité saisonnière concerne surtout le secteur touristique, peu l'agriculture, et moins encore... **est et là on est plus dans la saisonnalité, c'est de la flexibilité pure, qui induit de la précarité.** L'industrie oui est concernée mais plus par les questions de flexibilité que réellement de saisonnalité. **L'économie touristique**... **est pas forcément à la hauteur de cette concurrence.** Il y a la qualité intrinsèque mais aussi la qualité du service. Il faut se soucier de la qualité des infrastructures certes mais aussi de la qualité du service rendu et ça passe par la main d'œuvre... **en général. Ce sont plutôt des jeunes, au début c'est sympa, puis après ils arrivent à des âges où ils ont envie de fonder une famille et dès qu'ils trouvent un emploi ils le prennent et on les revoit plus.** Dès que l'on sort de ces métiers on est...

la problématique de L'IDENTITÉ...



L'identité de la vallée de l'Arve est fortement ancrée dans son histoire économique autour de l'industrie du décolletage. Elle s'articule autour de valeurs fortes d'entrepreneuriat et de pluriactivité. Historiquement développée comme une activité secondaire des agriculteurs qui façonnaient des pièces pour l'horlogerie elle est vite devenue une industrie puissante vecteur de réussite individuelle et familiale. L'économie de la vallée a façonné petit à petit l'identité de ce territoire qui se présente avant tout aujourd'hui comme le haut lieu du décolletage mondial, oubliant parfois ses caractéristiques intrinsèques, surmontant même les contraintes que lui pose son cadre montagnard.

Cette réussite et cette renommée est en partie à relier à la physionomie même de ces entreprises historiquement familiales et de petite taille. Leur nombre (aujourd'hui 600) et leur taille (pour la plupart moins de 30 personnes) favorisent la réactivité et la qualité du travail réalisé. Cependant, ces caractéristiques très fortes constituent aussi une problématique structurelle et organisationnelle essentielle. Le nombre élevé d'acteurs privés engagés dans des entreprises individuelles, souvent soumises à des donneurs d'ordres extérieurs et inscrites dans des processus mondialisés, comme socle de l'économie de toute une vallée associé à des évolutions sociales et économiques fortes, peinent à faire valoir les intérêts d'un collectif et rendent difficilement lisible une identité commune.

Il s'agit aujourd'hui d'associer des composantes territoriales très marquées, historiquement liées mais aujourd'hui souvent en concurrence au sein d'une même dynamique. L'image d'un territoire rural de montagne agricole et naturel, une fréquentation touristique internationale vecteur de flux importants (humains et financiers) et cette réalité industrielle porteuse de valeurs entrepreneuriales fortes, le tout inscrit dans une histoire commune, celle de la réussite économique d'un territoire rural dans une globalisation toujours plus prégnante.

Quelle sera demain l'identité de la Vallée de l'Arve ? Comment faire valoriser la culture entrepreneuriale dans une territorialité collective ?

...des composantes à (re)associer pour (re)faire du territoire et valoriser la présence d'identités multiples dans un soucis d'unité...



Le Faucigny s'articule autour de composantes très typées qui à la fois se mélangent, se concurrencent, et se complètent. Le territoire rempli donc plusieurs fonctions, habiter, travailler, cultiver, visiter, entreprendre, nourrir, chacune avec son rapport à l'espace, sa temporalité, ses exigences, son fonctionnement. Dans un contexte où la dimension économique a façonnée l'espace au grès des réussites et des évolutions des besoins, chacune de ces composantes entre de plus en plus en concurrence avec les autres. D'abord d'un point de vue de l'espace disponible dont la consommation ne peut s'auto-réguler qui plus est dans un territoire déjà fortement contraint par sa dimension topographique. Ensuite quand aux moyens mis en oeuvre pour permettre à chacune de ces composantes de perdurer et de contribuer à l'identité collective de la vallée sans compromettre l'existence des autres. Enfin dans une dimension plus idéologique et identitaire, où chacune véhicule et alimente des systèmes de valeurs parfois contradictoires.

L'agriculture manque de place et se voit restreindre un espace cultivable déjà limité tout en continuant de proposer des produits à forte valeur ajoutée sur lesquels s'appuient une identité authentique montagnarde que chacun revendique. L'industrie pourtant très dynamique, peine à recruter, notamment du fait d'un difficile accès au territoire et à ses fonctions vitales pour les salariés. Les habitants doivent faire face à des problèmes de logement forts. La fréquentation touristique du territoire et de ses

voisins de renommée internationale génère des problèmes de mobilité sur des axes souvent saturés où cohabitent des flux divers. Enfin, ce qu'offre à voir le territoire est à la fois la vitrine d'une réalité économique puissante mais aussi d'un paysage qui se «brouille» visuellement, mais aussi par le biais d'une multiplication de discours d'existences parfois concurrentiels.

Le territoire est la résultante de l'ensemble de ces rapports de force et de ces interconnexions. Ainsi il s'agit peut être de repenser le territoire à travers ce qui le constitue afin de ne pas compromettre des équilibres parfois fragiles et de faire du système local un ensemble cohérent capable de répondre aux évolutions de chaque sous-ensemble. Aujourd'hui pourtant tous relativement organisés, ces derniers peinent à comprendre les réalités des autres et contribuent à rendre moins lisible un territoire pourtant quotidiennement partagé. Ce manque de lisibilité et d'échange entre des acteurs d'un même territoire rendent complexe chaque décision et tendent toujours un peu plus les rapports entre des activités complémentaires.

Quelles sont les valeurs partagées, celles qui divisent et comment les associer dans un projet commun ? Telles sont les questions auxquelles il faudra répondre pour construire le territoire de demain de manière rationnelle.

...l'intégration dans des systèmes de plus en plus complexes soumis à des évolutions profondes...



Sur la mondialisation je ne suis pas convaincu que le phénomène soit irréversible

des questions préoccupantes dans l'immédiat, par rapport à la crise actuelle... ceux qui pensent que l'on est dans une période de crise purement conjoncturelle s'exposent à de forts déboires... l'évolution et les questions de l'industrie de l'automobile sont bien plus que conjoncturelle

On est soumis aux influences extérieures et heureusement

On est actuellement dans un processus optimiste mais qui reste néanmoins fragile

Les métiers de demain seront le résultat de la prise de conscience qu'il y a des évolutions lourdes et la responsabilité des acteurs de créer de nouvelles activités pour maintenir de l'emploi sur ce territoire

Si on prend le champ de l'activité touristique, les saisons sont de plus en plus courtes. Sur le champ de l'industrie on est soumis à la mondialisation

On est devant des évolutions qui vont se produire

Le contexte actuel change un peu la donne

On ne peut pas exiger des gens des choses que culturellement on est plus en mesure de faire

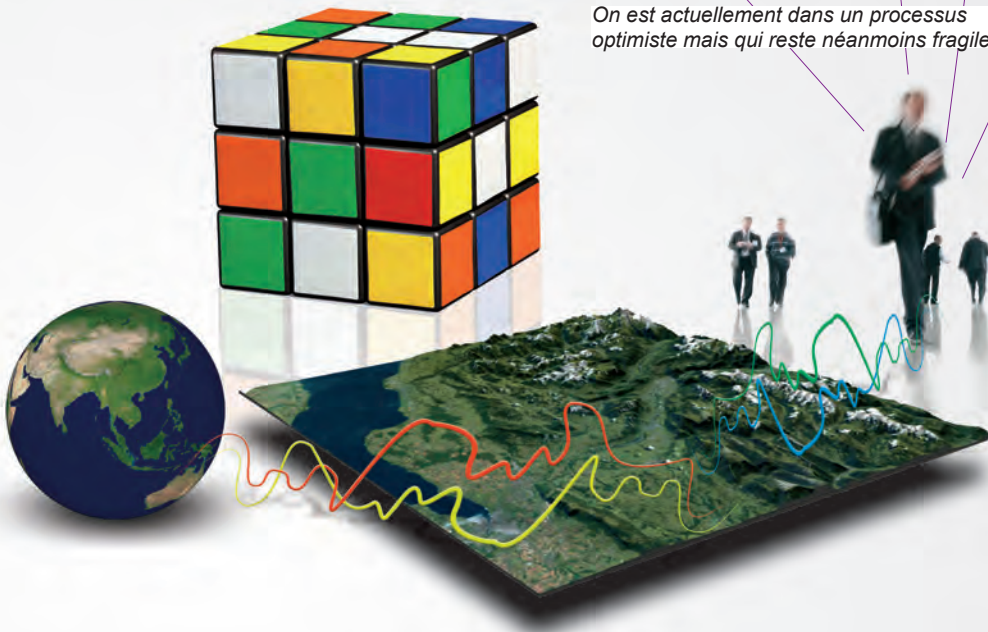
Tout ce qui est pays low cost, ça ne durera qu'un temps

Les jeunes d'aujourd'hui se disent je ne ferais pas toute ma vie le même métier, en même temps je ne veux pas galérer toute ma vie

L'échelon territorial local sa première légitimité c'est l'expression des besoins

Les représentations culturelles qui sont autour de ces publics font que les choses n'évoluent pas aussi vite que l'on voudrait

Le décollage a toujours été une activité de sous-traitance, donc ce territoire a toujours été soumis à des donneurs d'ordres extérieurs. **Plus on est dans des ensembles complexes plus les acteurs doivent être intelligents de cette complexité**, on sent bien que au delà de la vallée de l'Arve cette question est posée à tout le monde



Les années à venir vont être marquées par des évolutions fortes. Les questions de pouvoir d'achat, les questions d'écologie, les questions d'économie responsable modifient déjà nos modes d'habiter, de penser, d'utiliser nos territoires. Qui plus est dans un système territorial comme la vallée de l'Arve au profil économique et social spécifique et fortement soumis à l'influence de donneurs d'ordres extérieurs ou aux attentes de publics nouveaux, ces évolutions ne manqueront pas de modifier l'identité même du territoire.

Ces systèmes, de plus en plus complexes et imbriqués les uns aux autres, doivent sans cesse s'adapter à ces changements rapides et parfois lourds pour conserver leur équilibre.

Des demandes sociales qui évoluent...

Les questions de pouvoir d'achat actuellement très présentes modifient considérablement les modes de faire des salariés en quête de meilleurs salaires, de conditions de travail moins précaires. La prédominance du travail interim dans l'industrie et la présence de la Suisse voisine, par exemple, favorisent ainsi le travail transfrontalier mieux rémunéré. De plus, la vie des habitants et des familles se gère de plus en plus comme une véritable entreprise où il n'est pas rare d'envisager de changer d'employeur, changer de métiers, à la recherche d'un confort plus grand, ce qui rend difficile la fidélisation des salariés. Les jeunes aussi formules des attentes différentes d'autrefois, en recherchant conjointement un salaire intéressant, un métier valorisant et une certaine forme de sécurité de l'emploi sans forcément inscrire cette demande dans le temps long.

Parallèlement, le sentiment d'éco-responsabilité grandissant modifie en profondeur les attentes des citoyens

et leurs mode de faire, de consommer, de se déplacer ne manquant pas d'influencer aussi leurs représentations de tel ou tel système économique, et d'augmenter leurs attentes et leurs exigences vis à vis de leurs territoires locaux.

Globalisation économique, l'importance du local..

Nos territoires locaux sont de plus en plus contraints par des processus globalisants, de par l'économie et les effets de la mondialisation mais aussi par les enjeux globaux des évolutions sociales et sociétales à des échelles toujours plus grandes. Cette intégration mutiscale pose sans cesse la question de notre faculté à s'adapter et à penser global, tout en préservant une identité locale. Plus aujourd'hui encore du fait de la fébrilité avérée de ces systèmes mondialisés l'échelle locale doit rester celle du positionnement identitaire qui permet de gérer les effets de ces connexions extérieures permanentes. Le système économique du Faucigny et notamment à travers l'industrie ou le tourisme a bien su prendre sa place dans ces enjeux internationaux mais sans toujours pouvoir maîtriser les évolutions locales induites. Alors que le spectre des délocalisations est encore fortement inscrit dans les mentalités, on parle aussi de «re-localisation» de «re-territorialisation» signe qui, associé à une demande sociale grandissante de repères de proximité, impose toujours plus la maîtrise de l'identité locale.

Comment accepter et maîtriser l'influence de processus globalisants sur une identité locale forte constamment tournée vers l'extérieur ?

Comment construire et valoriser une identité commune sur des systèmes imbriqués soumis à des évolutions diverses ?

...la culture de l'entreprise et de la responsabilité individuelle, comme force de l'économie et faiblesse du territoire...

on est dans un contexte où le chômage est relativement bas, les gens choisissent là où c'est un peu plus souriant, où en Suisse parce qu'ils sont mieux payés



Il y a une deuxième problématique, c'est la difficulté à regarder en face les défis collectifs que l'on a à affronter

il faut sortir du simple cadre de l'entreprise et se dire qu'un territoire a une richesse qui peut s'appuyer sur sa recherche, sur l'université

Il y a un discours au moins officiel, qui consiste à dire qu'il faut pas évoquer les problèmes parce que ça va faire fuir les donneurs d'ordres... ce qui est infantile et qui induit à fonctionner à «vau-l'eau»...

L'industrie dans la vallée de l'Arve est une économie à re-territorialiser

Le contexte économique joue beaucoup à ce que l'approche territoriale a du mal à émerger

Les systèmes de valeurs des uns et des autres sont des barrières dont on ne parle pas et qui pourtant agissent directement sur la compréhension des acteurs entre eux.

Aujourd'hui il a y a souvent 4 ou 5 acteurs principaux qui font chacun ce qu'ils veulent dans leur coin

Les territoires ont une forte existence liée à l'activité économique, mais liée à l'histoire aussi. Les entreprises présentes sur le territoire ont appartenu ou appartiennent à des familles et sont liées à l'histoire des familles

Les entrepreneurs doivent comprendre leur rôle à la fois auprès de leurs salariés et leurs responsabilités sur leur environnement, c'est à dire sur le territoire

La mentalité industrielle est très pesante ici, et la pauvreté culturelle est importante

Il y a certes la personnalité des élus qui est à prendre en compte, mais c'est surtout la réalité économique qui a fait ces territoires

la structuration de ce territoire puis la culture de l'individualisme on va dire qui est quand même très importante dans la vallée de l'Arve, qu'on soit un élu ou une entreprise on est quand même encore loin des notions d'intercommunalité, de collectif du fait d'une part de l'éclatement de ce territoire en petites communes qui rivalisent et qui ont du mal à se structurer ensemble et puis au niveau de l'entreprise l'éclatement en PME qui sont toutes sous-traitantes donc toutes concurrentielles les unes les autres, donc on a ce constat dans le secteur économique et dans le secteur politique qui est quand même un facteur très limitant

on leur demande de fonctionner autrement alors que c'est ce qui a fait la réussite de ce territoire, donc c'est un petit peu délicat aujourd'hui on est confronté à cette culture de l'individualisme qui ne nous permet pas de régler des problèmes plus transversaux

on est plus tellement ou plus tant que ça sur des modèles d'entreprises familiales comme par le passé, donc on a aussi des chefs d'entreprises qui ont une vision un peu plus large des problématiques de leur territoire, donc on a comme une évolution naturelle qui se fait



A travers son histoire la vallée de l'Arve s'est développée autour d'initiatives individuelles, et cette histoire est intrinsèquement liée à celles des familles qui l'habitent. Ainsi, ce territoire présente une identité culturelle forte autour des valeurs du travail et de l'entreprise individuelle. Cette culture de l'entrepreneuriat est véritablement et objectivement une force pour le système économique local et le développement du décollage aujourd'hui de renommée internationale en est la meilleure illustration. Cette organisation en TPE familiales a permis de s'adapter plus facilement aux différentes phases qu'à connue l'activité industrielle en permettant une réactivité permanente.

Cette culture de la responsabilité individuelle à, en plus d'avoir structuré l'appareil économique, eu des incidences sur la manière même de construire le territoire. Ce dernier s'organise commune par commune avec pour objectif de permettre à ces entreprises privées de répondre aux exigences qu'impose leur renommée et leur réussite. Ainsi c'est tout un territoire qui se met au service de ces intérêts individuels oubliant parfois son rôle d'arbitrage et de vision stratégique afin de rationaliser son développement.

Véritable catalyseur dans les réalités économiques, la mise en concurrence des micro-territoires éloignent aujourd'hui des acteurs aux enjeux et aux intérêts pourtant similaires. De plus, cette concurrence est de fait associée à la culture du secret, et de la stratégie qui rend difficile

l'organisation des débats pourtant primordiaux pour faire vivre le territoire et l'identité des acteurs qui l'habitent. La caractéristique familiale source de partage et de réactivité s'estompe en éloignant l'entreprise du territoire, l'entrepreneur de ses salariés, et le territoire d'une identité forte et pérenne.

Il y a donc un enjeu fort sur la capacité de chacun à culturellement accepter son rôle dans une construction territoriale collective tout en conservant son identité individuelle. Il s'agit d'arriver à organiser cet aller-retour, par subsidiarité entre une identité économique de l'entreprise pour se positionner dans les marchés notamment sur la scène internationale mais aussi dans le système concurrentiel local, et l'identité du territoire et des acteurs qui, unis dans une même dynamique, permette à cette première de se révéler.

L'économie, parce qu'elle répond aujourd'hui à des enjeux qui dépassent les territoires voire qui les ignorent ne peut être le seul vecteur de leur construction. Mettre l'espace, les fonctions qu'il supporte, les acteurs qui l'habitent à disposition de ces enjeux «a-territoriaux» fait courir le risque toujours plus grand de la disparition des spécificités identitaires locales, en diluant, au nom de l'épanouissement individuel, les intérêts d'un collectif pourtant essentiel.

la problématique de la **RESPONSABILITÉ**
et de la **GOVERNANCE**...



Face à des enjeux forts sur des micro-territoires toujours plus en interaction, la question de la gouvernance sur le Faucigny est essentielle. Le territoire de demain, les emplois de demain ne seront pas uniquement la résultante de l'évolution de la situation actuelle mais aussi des choix qui auront été faits, des options et des opportunités que l'on aura su saisir et valoriser. Encore faut-il rendre possible ces choix en organisant la réflexion avec un nombre important d'acteurs tous concernés et dotant le territoire d'une organisation forte capable de mobiliser et d'arbitrer les débats.

Au milieu du nombre important d'acteurs du territoire comment organiser les réflexions pour orienter le développement, anticiper les changements et peser dans les échelles supérieures ? Comment rationaliser les prises de décisions en garantissant l'intérêt collectif et la participation de tous ?

...un nombre important d'acteurs et d'outils à organiser et à faire travailler ensemble...

Dans quelles visions ce situent les actes que nous réalisons aujourd'hui ? Dans quels contextes et logiques sont prises aujourd'hui les décisions sur ce territoire ?



L'enjeu pour la vallée de l'Arve s'est d'arriver à s'organiser

Il faut considérer le travail en commun, le partage des décisions parce que ce que l'on fait dans un domaine a des retentissements forts dans d'autres domaines, et on est sur des micro-territoires qui se tiennent les uns les autres

Ce débat là, sur les choix à faire n'a pas vraiment lieu... et du coup les acteurs sont un peu embarrassés

si on était un peu plus organisé, il pourrait avoir une incidence, un poids plus fort sur des décisions qui se prennent à d'autres échelons

Il faut organiser une réflexion collective, en listant les points forts et les handicaps

Ce qu'il y a de plus difficile c'est la communication et de savoir ce que l'on fait. Le maillage est tellement touffu

Ici ce qui est paradoxal c'est qu'on a une multitude d'offres, une multitude d'acteurs, une multitude de partenaires

Ce qui frappe dans ce territoire c'est l'insuffisance du collectif et la difficulté à faire travailler ensemble des gens qui ont des intérêts similaires et ça devient une fragilité, si il y a dix ou quinze ans on avait su imposer un discours commun au donneurs d'ordres il y a des choses auxquelles on ne se serait pas exposées

Il y a ici une forte activité partenariale, et l'avantage de ce territoire c'est que les gens se parlent, sauf qu'il ne faut pas seulement se rencontrer mais aussi accepter d'autres points de vue

Aujourd'hui on est pour l'emploi, devant une usine a gaz phénoménale. On ne sait plus qui fait quoi. Chacun fait ses actions dans son coin chacun fait ses formations on sait plus qui fait quoi

Aujourd'hui, on se rend compte qu'il y a une multiplicité d'acteurs et que les choses sont pas si simple et qu'on impose rien

On a une multitude d'acteurs. Quand vous regardez le service public de l'emploi au sens large, il faut déjà faire une étude préalable pour tout comprendre

On a tout les outils de très haut de gamme mais aujourd'hui on ne sait plus quoi faire

On a des outils comme le pôle de compétitivité donc à l'évidence il y a une mobilisation, on est pas dans un territoire ou dans un secteur où les questions posées ne sont pas discutées, même si je pense que l'on ne va pas au bout et que l'on est insuffisant de ce côté là



Une de caractéristiques forte du Faucigny réside dans le nombre important d'acteurs présents sur le territoire mais aussi à d'autres échelle mais fortement impliqué dans la vie économique de la vallée. D'abord tous les acteurs économiques avec près de 800 entreprises, auxquels viennent se rajouter toutes les structures privées de services, notamment à travers l'interim. Ensuite une multitude d'acteurs publics ou parapublics au service du développement économique, ou de l'aide à l'emploi. Enfin, de part l'inscription du territoire dans des problématiques plus globales, de part la place de l'industrie du décolletage dans l'économie nationale ou internationale, une multitude d'acteur interviennent de façon directe ou indirecte dans les questions de gouvernance locale.

Chacun de ces acteurs développe ses propres outils ce qui fait de la vallée de l'Arve un territoire très surveillé, très observé. Chacun construit ainsi sa propre représentation des problématiques locales avec ses propres indicateurs. Cependant, cette culture de l'observation et la présence d'autant d'outils au service essentiellement du développement économique multiplie aussi les discours véhiculés, et rend ainsi peu lisibles les réalités locales par un jeu souvent concurrentiel de communications interposées.

Ces acteurs entretiennent des relations régulières entre eux au grès des problèmes à gérer et de leur légitimité. Les opportunités ne manquent pas mais par manque d'organisation et de rationalité ne conduisent

pas forcément à une bonne connaissance des acteurs entre eux et nécessitent une forte implication pour que les enjeux communs puissent émerger et conduisent à des actions collectives raisonnées

Aujourd'hui c'est l'ensemble de ces acteurs qu'il faut pouvoir mobiliser selon les thématiques afin que la richesse du nombre puisse être valoriser à travers des réflexions plus pertinentes. Il s'agit de faire en sorte que les rapports de force qui se développent surtout du fait d'une méconnaissance des problématiques et des modes de faire de chacun, puissent trouver dans une organisation claire et revendiquée le moyen de s'apaiser et de laisser place à la construction commune. C'est à ce prix que l'ensemble des énergies pourtant mobilisées sur le territoire porteront leurs fruits et apaiseront un climat local parfois de défiance au profit d'une gouvernance efficace.

...un territoire à dessiner : la planification comme outil pour fédérer et maîtriser des vocations diverses...

La vallée de l'Arve est très en retard en matière d'organisation notamment sur les questions d'intercommunalité. Il n'y a pas eu pour l'instant le besoin de se mettre autour d'une table pour discuter des enjeux communs

En terme d'aménagement du territoire ça induit une difficulté à maîtriser l'occupation du sol, la vocation des espaces

l'entreprise toute seule ne pourra rien faire, on revient à ces questions d'intercommunalité, je veux dire derrière il faut aussi que le territoire au local s'organise pour accueillir des populations du reste des départements français ou du reste de l'europe... c'est toute cette fameuse problématique d'évolution de ce territoire, les entreprises vont tirer ce territoire mais il faut pour ça que derrière les élus, les communes, les intercommunalités s'organisent pour accompagner cette évolution

Ce constat ne favorise pas l'émergence de lieu de centralité sur la vallée

La vallée de l'Arve souffre d'un problème d'enclavement et de sécurité des voiries

Il faut bien voir qu'il y a un pays qui n'est pas très loin qui s'appelle la Suisse et que l'on peut faire tout ce qu'on veut sur ce territoire, ce n'est pas anodin quand la Suisse a besoin de main d'oeuvre, parceque il y a des enjeux importants associés à cette problématique transfrontalière

Les découpages sont un peu compliqués. On est sur plusieurs zonages

L'effort pour les élus locaux sur leur organisation, il faut que les territoires s'organisent et tracer la ligne horizon 20 ou 30 ans de ce qu'on peut faire

Il y a une unité et plusieurs unités sur ce territoire

D'un point de vue politique l'organisation locale du territoire n'est pas des plus rationnelle qui soit. Si on regarde dans chaque bassin d'activité sur ce territoire on a pas d'organisation politique qui rassemble tout le monde. Il y a un effort à faire au niveau des élus de monter ces intercommunalités et de clarifier leurs compétences, que veut faire telle communauté de communes dans le champ économique. Si on a pas d'intercommunalité on a pas de SCOT

Une chose est de repérer les besoins, mais il faut aussi créer les infrastructures qui permettent d'y répondre. Il faut qu'on puisse réfléchir à ce que l'on veut comme emplois et comme territoire pour demain

Il faut songer au côté irréversible de l'urbanisation

Mais lorsqu'on a décidé de mettre une zone d'activités à tel endroit et que des entreprises y ont acheté du terrain il aurait été préférable de penser territoire. Le rapport entre territoire et entreprise est encore beaucoup à améliorer

On a pas l'impression qu'il y ait besoin d'une politique de la ville et pourtant il y a une pauvreté culturelle qui est assez importante

Il y a déjà une pénurie en terme d'équipements, maison de retraite etc...

On a des problèmes de déplacements qui deviennent aigus. Les 5000 ou 6000 salariés qui vont en Suisse ça commence à engluer drôlement l'entrée de Genève

Les réponses aujourd'hui apportées sont des rustines qui coûtent cher et ne semblent pas adaptées... D'un point de vue des flux quotidiens mais aussi de flux liés au tourisme, cette inadaptation est un frein au développement économique, au développement tout court

Le développement de l'agri-tourisme doit s'appuyer sur un projet de territoire mais dans la vallée de l'Arve il y a un gros problème de planification

Tout ce système économique ne construit pas un système territorial équilibré

La population agricole ne représente que 1% de la population
Nous avons 300 exploitations pour 310 exploitants, pourtant l'agriculture représente l'occupation majeure du territoire



Le Faucigny, comme toute la partie Est du département de la Haute-Savoie, présente une très faible structuration intercommunale. Alors que depuis maintenant plusieurs décennies les politiques nationales successives se veulent de plus en plus incitatives et insistantes sur la nécessité de doter les territoires locaux d'échelons intermédiaire de réflexion et de planification, les raisons de ce «retard» sur le Faucigny sont multiples. Outre les craintes observées sur bien d'autres territoires de faire perdre de la légitimité à une échelle communale essentielle, il est évident que cette non-structuration dépend principalement du fait qu'elle n'est financièrement pas nécessaire. Alors que dans bien des contextes, l'intercommunalité permet avant tout de faire des économies d'échelle qui induisent la réalisation d'actions que seule une commune ne pourrait porter, la vallée de l'Arve de par sa richesse induite notamment d'une industrie économiquement puissante ne ressent pas le besoin de faire appel à une structuration communautaire.

Cependant, les micro-territoires sont de plus en plus soumis à des dynamiques et de problématiques transversales dont le traitement dépassent la question des ressources. Ainsi, la dynamique métropolitaine Franco-Valdo-Genevoise observée à travers les territorialités de vie des habitants, la gestion de flux touristiques de passage vers les stations réputées du pays du Mont-Blanc, le manque toujours plus criant d'espace que ce soit pour les activités agricoles, pour le foncier d'entreprises ou encore la construction de logements qui font cruellement

défaut, sont autant de questions de plus en plus inscrites dans le quotidien de la gestion communale et qui appelle des réflexions à des échelles plus larges. Les réponses aujourd'hui apportées ne semblent combler que temporairement les attentes exprimées et font rentrer les micro-territoires dans une incessante «ré-action» là où des actions de fond serait potentiellement plus adaptées.

Ainsi, la question de la planification fortement associée à la responsabilité des choix à faire pour amener nos territoires d'aujourd'hui à répondre aux attentes futures tout en laissant un éventail de possibilités suffisant, semble de plus en plus prégnante. Là encore, déjà des initiatives émergent avec les acteurs qui auront bien voulu s'organiser, mais sans pouvoir réellement intervenir sur les problématiques toutes entières. La question de l'échelle pertinente pour mener ces réflexions et doter chacun de la capacité à agir efficacement revêt dès lors une certaine urgence, ne serait ce que pour profiter ou se protéger de dynamiques déjà largement amorcées.

...une stratégie territoriale à définir : se positionner, faire des choix, intervenir, anticiper...

On était historiquement tourné vers la vallée de l'Arve, mais aujourd'hui on est plutôt tourné vers les problématiques et les enjeux d'une agglomération genevoise

Il faut se positionner pour cesser d'être à cheval

Le tourisme est une piste intéressante... on ne joue pas dans la même cour que le nord du département
Il faut diversifier l'économie et sortir du tout industrie

La problématique des déplacements est une vraie question à se poser une bonne fois pour toute

Dans les 15 années qui viennent on va devoir renouveler du personnel et notre capacité à former ce personnel de demain ne permet d'arriver qu'à la moitié

Il ne faut pas que la vallée de l'Arve devienne un territoire de retraité

Il faut que tous les partenaires identifient le problème collectivement et décident ensemble de faire quelque chose, il y a des secteurs où on en est pas encore là

Aujourd'hui on est presque plus naturellement attiré vers Genève que vers Annecy

On ne remplace pas un tissu industriel comme celui là du jour au lendemain

L'activité du décolletage ne va pas disparaître ça c'est certain. Mais le renouvellement de la main d'oeuvre va poser problème

on réagit quand on est au pied du mur, la vallée de la l'Arve a traditionnellement un taux de chômage très faible et largement en dessous de la moyenne nationale, régionale ou départementale. Donc c'est aussi ce qui fait qu'il y a jamais eu réellement urgence, et même nous nos interlocuteurs nationaux, quand on leur demande de nous donner les moyens d'agir, nous renvoient à ce taux de chômage, il y a d'autres terroires qui sont prioritaire

il y a aujourd'hui une nécessité d'agir qui fait que des questions qui à un moment n'étaient peut-être pas prise en compte comme un enjeux véritablement prioritaire, ça devient une préoccupation immédiate

Le problème de la gouvernance de ces territoires touristiques, qui décide, qui à le pouvoir ?

La balance de la situation actuelle en matière de travailleurs transfrontaliers avec tous les aspects que ça comprend (financiers, etc...) mis en regard localement ne représente en effet pas forcément un frein à l'économie locale, mais c'est peut être une vision un peu court terme

On aura demain à redessiner un territoire, avec son organisation politique

Il y a l'entreprise qui est majeure, mais c'est l'entreprise dans son environnement, et parmi l'environnement il y a aussi cette réalité du logement qui est une vraie question que l'on ne pourra pas éluder, et ça doit être aussi décidé entre les acteurs

En terme d'économie il va y avoir une grosse montée en puissance des services à la personnes. L'arrivée d'une nouvelle population de retraitée peut apporter énormément de choses à l'économie locale. Quelques secteurs d'activités commencent à s'y intéresser notamment le tourisme

Il faut se soucier de la qualité des infrastructures certes mais aussi de la qualité du service rendu et ça passe par la main d'oeuvre, donc le saisonnier et on ne s'en préoccupe pas suffisamment

On a du mal à se projeter parce que aujourd'hui à l'instant «T» tout va bien, les carnets de commandes sont pleins, le taux de chômage est bas

La collectivité territoriale ne doit pas tout à l'entreprise

Aujourd'hui le problème du recrutement est réel, on sait que des entreprises délocalisent pour aller ailleurs en France parce qu'elles n'arrivent pas à recruter ici ça existe

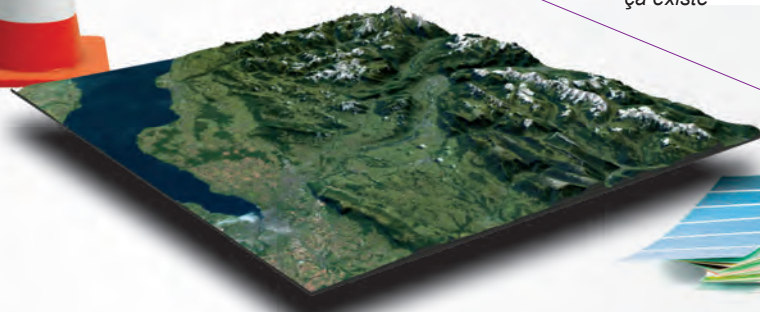
Aujourd'hui on est dans des logiques étranges, on se pique de la main d'oeuvre, la Suisse nous pique de la main d'oeuvre, des infirmières etc... en même temps on offre des logements à une population suisse qui est en recherche, il faut vraiment réfléchir une logique gagnant gagnant

Il y a un gisement d'emplois sur la saisonnalité qui est potentiellement important

Jusqu'ou la population touristique accepte que son paysage touristique change ?

Il y a à valoriser des secteurs d'emplois pas encore valorisés

Le secteur industriel est fort mais il ne doit pas rester les deux pieds dans le même sabot



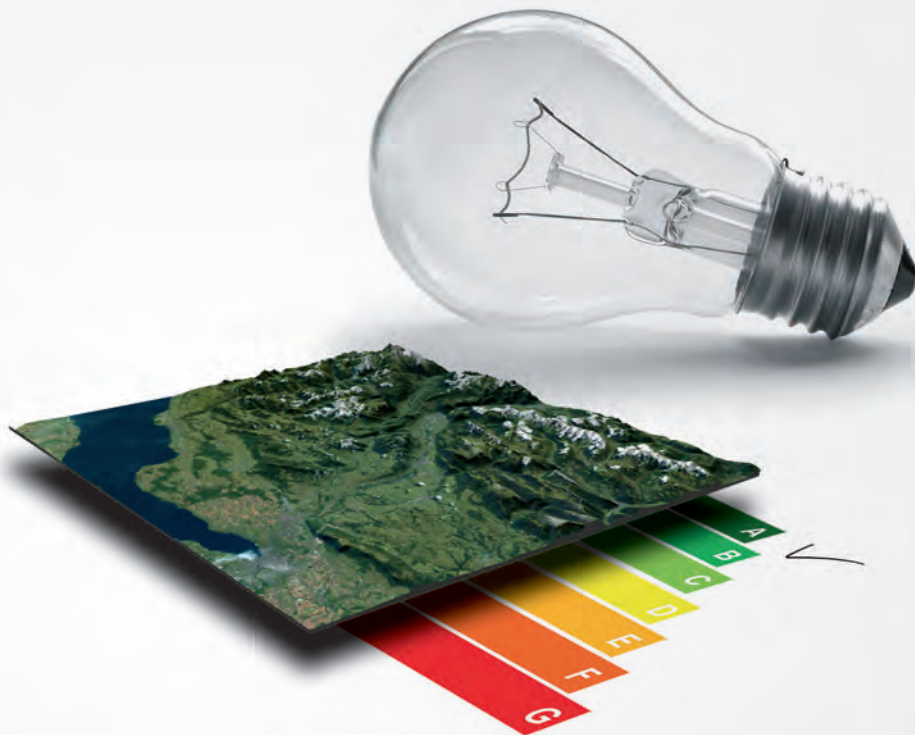
Face aux nombreuses interrogations aujourd'hui posées par les évolutions de nos sociétés, de nos systèmes économiques ou par nos modes de faire, le territoire local demeure toujours plus fortement le lieu d'expression des besoins et des réalités. Afin de pouvoir participer activement aux débats qui souvent s'organisent loin du local et aux expérimentations nécessaires pour alimenter et rendre concret les réponses apportées globalement, chaque territoire doit prendre la responsabilité des choix à faire. Il s'agit aussi de pouvoir peser dans les décisions qui doivent être prises et qui ne manqueront pas d'influencer nos vies de demain, en valorisant les spécificités locales à travers leur positionnement dans le cadre global.

Les acteurs du territoire sont bien conscients des questions qui se posent. Il sont les témoins quotidiens de ces problématiques nouvelles qui freinent le développement qu'il soit économique ou social des territoires. Face à ces nouveaux enjeux des choix doivent impérativement être fait collectivement afin que chaque acteur puisse se retrouver dans un système territorial porteur de valeurs et d'orientations claires. Il apparaît évident aujourd'hui que face à la complexité de nos mondes actuels et de l'incidence de chaque décision sur un ensemble de thématiques et d'acteurs, l'intervention publique demeure le principal artisan du positionnement collectif et en position de force pour arbitrer les débats.

Au delà des questions de l'ingénierie qui permet la réalisation de ces choix, il s'agit de redonner au pouvoir local sa légitimité à guider la vie de nos territoires à travers sa faculté à comprendre et anticiper les problématiques mais aussi à imposer l'intérêt collectif dans un souci de durabilité. Le Faucigny et spécialement la vallée de l'Arve, parce qu'il est le théâtre d'un système économique tourné vers l'extérieur, que ce soit à travers l'industrie ou le tourisme, doit plus qu'ailleurs imposer ses propres choix et baliser le champ des possibles. Il s'agit ainsi d'insister sur l'aspect essentiel de l'environnement du système économique comme un des fondements de sa qualité, et ainsi le rendre moins fragile et sensible aux dynamiques extérieures. Il s'agit enfin aussi de pouvoir prétendre à l'excellence d'un territoire structuré qui ne se contente pas d'un présent confortable mais vise à s'inscrire dans le champ de la durabilité et du développement raisonné.

La définition d'une stratégie collective et territorialisée semble aujourd'hui essentielle, marquant peut être aussi le passage d'une gestion au fil de l'eau, à une construction qui allie responsabilité, opportunité et développement. La prospective territoriale souhaitée doit intégrer cette part de volontarisme dans un territoire de demain qui est à construire.

la problématique de l'**ADAPTABILITÉ**
et de la **PÉRÉNNITÉ** par l'**INNOVATION**



Alors que les réalités économique et sociale du territoire témoignent d'une bonne santé globalement, on perçoit de plus en plus aussi les signes d'une certaine fébrilité. Les problèmes de recutement se font de plus en plus preignants. Les questions de gestion de l'espace et de la rationalisation de son utilisation deviennent essentielles. Les perspectives du vieillissement de la population pose de nouvelles interrogations quant à la capacité du territoire à répondre à de nouvelles attentes. Ainsi face à de nouveau défis, le territoire est mis à l'épreuve sur ses capacités d'innovation afin d'adapter les pratiques aux réalités de demain afin de pérenniser les équilibres et les activités présentes.

C'est à travers de nouvelles approches et en prenant en compte des enjeux et des spécificités auxquels on apportait pas forcément d'importance jusque lors que l'on pourra relever le défis de cette pérennisation. Entre développement et durabilité, la question des temps devient essentielle et les changements culturels et structurels qu'impliquent leur prise en compte sont autant de chemins pour parvenir à y apporter les réponses, vivre bien aujourd'hui dans le Faucigny en cherchant à ce que les nouvelles générations puissent également y vivre bien demain.

Comment appréhender les nouvelles attentes à la fois des jeunes générations et des populations nouvelles en leur permettant de mieux comprendre et se saisir des forces locales ?

...un éventail de temporalités à raccorder : de la réaction à l'action et à l'anticipation...

Les réponses aujourd'hui apportées sont des rustines qui coûtent cher et ne semblent pas adaptées

On est réellement dans une dynamique métropolitaine franco genevoise, les freins semblent plutôt venir du côté français

Dans les 15 années qui viennent on va devoir renouveler du personnel et notre capacité à former ce personnel de demain ne permet d'arriver qu'à la moitié

Il y a une évolution permanente du nombre de postes

il y a aujourd'hui une nécessité d'agir qui fait que des questions qui à un moment n'étaient peut être pas pris en compte comme un enjeux véritablement prioritaire, ça devient une préoccupation immédiate, et si on prend en compte le fait qu'il faut du temps pour former des jeunes, pour le renouvellement des compétences, pour l'élévation des compétences

Aujourd'hui le problème du recrutement est réel, on sait que des entreprises délocalisent pour aller ailleurs en France parce qu'elles n'arrivent pas à recruter ici ça existe

Si on est dans cette logique, on peut émettre l'idée que les productions telles qu'on les fait aujourd'hui vont perdurer parce qu'on ne remplace pas un tel savoir faire comme ça

On a des questions préoccupantes dans l'immédiat, par rapport à la crise actuelle... ceux qui pensent que l'on est dans une période de crise purement conjoncturelle s'exposent à de forts déboires... l'évolution et les questions de l'industrie de l'automobile sont bien plus que conjoncturelle

Il me semble que ce travail collectif commun un peu long permet de traiter les questions un peu différemment

En général ce sont plutôt des jeunes, au début c'est sympa, puis après ils arrivent à des âges où ils ont envie de fonder une famille et dès qu'ils trouvent un emploi ils le prennent et on les revoit plus

La prise de conscience prend du temps. Il y a beaucoup de choses qui bougent, l'espace saisonnalité en est l'image. Mais ce genre d'actions demande du temps de la patience et des moyens pour que les consciences évoluent

Cela pose des problèmes de logement, de transport, mais aussi de fidélisation de cette main d'oeuvre et là en moyenne un saisonnier fait trois saisons

On aura demain à redessiner un territoire, avec son organisation politique

Il faut distinguer ce qui relève de l'évolution de l'humanité, de la société et ce qui peut relever des décisions qui vont être prise

un métiers en tension pendant quinze ans il y a un problème, parce que la tension au bout de quelques années elle devrait être apaisée, donc si ça perdure, il faut réfléchir au pourquoi

Si on prend le champ de l'activité touristique, les saisons sont de plus en plus courtes

L'adaptation du nombre de salariés se fait soit en fonction de la saisonnalité de l'activité, soit en fonction du carnet de commande et là on est plus dans la saisonnalité, c'est de la flexibilité pure, qui induit de la précarité

On ne trouve plus personne «employable»

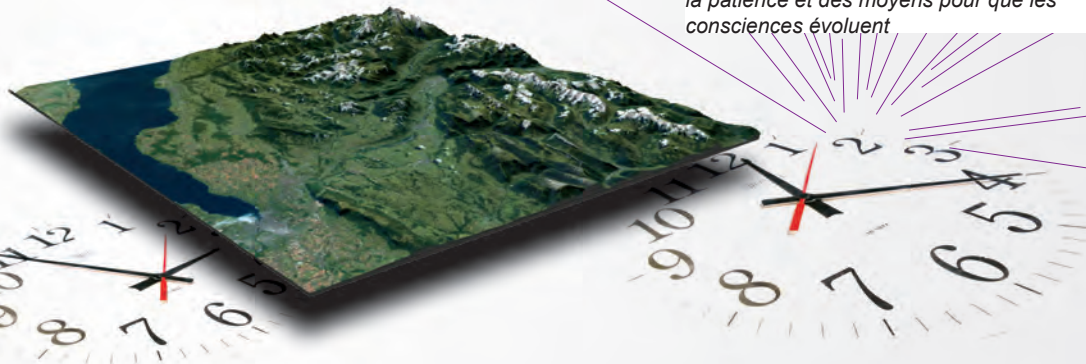
Il y a des actions à mettre en oeuvre au cas par cas et de manière plus globale puisqu'on organise des forums, les choses évoluent mais pas toujours aussi vite qu'on voudrait

Aujourd'hui tout le monde est inquiet au niveau des élus sur l'avenir de la taxe professionnelle, et il faut que nos élus nationaux se positionne rapidement

On est en train de créer les conditions de ce travail commun, de ces échanges, et parfois on a l'impression de créer des échanges qu'on penserait exister depuis très longtemps

Tout ce qui est pays low cost, ça ne durera qu'un temps

La mondialisation et l'entrée de capitaux étrangers changent la donne. Il y a des modifications de fréquentation touristique, de mode de consommation et l'offre commerciale n'est pas forcément adaptée, et là c'est encore en train de changer, ça change très vite. Ce que l'on constate c'est que les anglais qui ont largement investis maintenant revendent



Au delà des caractéristiques propres des composantes du territoire du Faucigny que nous avons évoquées plus haut, les différentes temporalités dans lesquelles elle s'inscrivent imposent la de nouveaux modes de gestion.

Chacune des problématiques du territoire s'inscrit dans un rythme d'évolution, dans des dynamiques dont le rapport à la question des temps est un des axes forts des réflexions à mener pour construire et développement nos territoires. Là où les réalités économiques et celles de l'entreprise semblent imposer les temps courts, à l'image du recrutement qui de par le besoin de flexibilité se gere mois après mois générant souvent une précarité de l'emploi, ou encore les carnets de commandes qui se remplissent d'un mois sur l'autre, la construction et la gestion du territoire, la prise en compte des temps de vie des individus à la fois habitants, travailleurs et citoyens, s'inscrivent dans des dynamiques beaucoup plus lentes.

La vallée de l'Arve vivant au rythme de son industrie, les temporalités lentes semblent du coup moins prise en compte. Un des enjeux forts de la construction du Faucigny de demain réside dans la capacité à inventer les outis qui permettront d'allier des problématiques aux temporalités différentes et ainsi de mieux intégrer les actions à mettre en oeuvre dans le champ de l'anticipation. La récurrence des problèmes de recrutement, des problèmes de transports ou encore de logements traduisent bien le manque de cette gestion des temporalités. Il s'agit dès

lors de pouvoir appréhender les besoins et les réponses à y apporter à travers des processus lents qui structurent les territoires mais aussi à l'inverse de saisir l'incidence de ces dynamiques rapides dans les évolutions plus globales. La lente construction métropolitaine autour de l'attractivité de Genève, au delà du problème de main d'oeuvre qu'elle pose aujourd'hui, peut constituer une dynamique importante pour le développement du territoire de demain en apportant de nouvelles fonctions.

Enfin, une dimension importante de la gestion de ces temporalités réside dans l'appréhension de la saisonnalité. Le profil du travailleur saisonnier englobe à la fois des temporalités rapides à travers les problématiques de l'activité, du logement, mais aussi des construction lentes essentielle à travers la construction des parcours professionnels et la fidélisation des saisonniers toutes participant à la qualité même du service rendu et de l'activité économique correspondante.

Encore une fois, le Faucigny de par ses spécificités économiques et sociales est plus qu'ailleurs contraint de construire les outils innovants qui lui permettront de conserver ses équilibres, en négociant le passage d'un développement au fil de l'eau à la construction matrisée d'un territoire performant.

...un passé à l'épreuve du présent : entre tradition et innovation, à la reconquête des jeunes générations et des populations nouvelles...

on ne peut pas reprocher à des gens de refuser de l'aventure permanente

On arrive même à ne pas produire des efforts de formation là où dans tous les cas on va en avoir besoin, parce que les techniques de demain ne seront pas les mêmes qu'aujourd'hui

soit avoir une attitude qui conduise à ces actes, se dire bon on aura quelques entreprises de hautes technologies qui auront su prendre le virage et les autres sont vouées à disparaître, ou alors avoir une réflexion sur la «filrière industrielle» où certes des entreprises de hautes technologies existent mais travaillent avec d'autres moins pointues mais qu'elles font travailler en sous traitance... Les décisions à prendre dans les deux cas ne sont pas les mêmes... et les incidences sur les métiers ne sont pas les mêmes

Construisons nous ici les réponses adaptés à ces besoins nouveaux ?

Dans les 15 années qui viennent on va devoir renouveler du personnel et notre capacité à former ce personnel de demain ne permet d'arriver qu'à la moitié

Il faut regarder les choses en face, il faut s'intéresser aux conditions de vie des gens dont on a besoin, c'est aussi le rôle du chef d'entreprise. Il faut changer de mentalités, on peut pas se plaindre que l'on trouve pas de personnel si on ne se soucie pas de comment ces gens peuvent vivre sur nos territoires

Il faut associer innovation et vigilance

il y a bien une demande de nos sociétés d'une re-territorialisation de l'individu. Il y a là un vrai phénomène une opportunité qui va dans le sens de la sédentarisation des travailleurs saisonniers

Le décolletage souffre d'un problème de désinformation

Les gens qui ont baigné dans le milieu industriel toute leur vie, qui ont grandi avec des parents ouvrier de production dans une entreprise de décolletage ne veulent plus en entendre parler donc quelque soit le contexte ce ne sont pas les postes qui manquent et qui ne leur permettent pas de trouver un emploi cest que eux ne veulent pas y aller

la question c'est le rapport entre la représentation que l'entreprise se fait du poste à pourvoir et de la personne qui conviendrait et la personne réellement qu'elle a en face d'elle et que finalement elle recrute, même question vis à vis des personnes qui pourraient travailler dans l'industrie, les personnes qui vivent sur ce territoire et qui pourraient y apporter leur travail, quelle est l'image qu'elles ont du travail que l'on produit dans l'industrie, devant des machines de décolletage et autre et quel écart il y a entre cette vision et la réalité. Tout le monde sent bien que l'on a des efforts à faire de ce côté là

Les jeunes d'aujourd'hui se disent je ne ferais pas toute ma vie le même métier, en même temps je ne veux pas galérer toute ma vie

Les entrepreneurs doivent comprendre leur rôle à la fois auprès de leurs salariés et leurs responsabilités sur leur environnement, c'est à dire sur le territoire

Le travail sur l'image des métiers du décolletage doit d'abord passer par un travail avec les chefs d'entreprise

il y a un décalage entre les idées que l'on se fait et la réalité

Il est clair que les métiers de l'industrie souffrent d'une mauvaise image notamment auprès des jeunes

On manque de personnel qualifié, les structures de formation pourraient former 300 élèves mais n'en ont que 200, on peine à faire venir les jeunes dans les métiers du décolletage

Un jeune qui vient faire une première saison vient en station sans avoir d'attente précise sur le métier qu'il veut exercer

Les entreprises sont très en retard sur la dimension gestion des ressources humaines

Pour faire des études supérieures il faut s'expatrier, le problème c'est pour les faire revenir

Les conditions ont changées, on doit travailler autrement, il faut repenser nos méthodes de formation de masse

C'est une des grosses contradictions du territoire, c'est d'avoir des besoins de main d'oeuvre, d'avoir la ressource c'est à dire des jeunes, et de ne pas pouvoir faire l'adéquation entre les deux

Si on est dans l'optique mecatronique on peut avoir des échanges très intéressants entre des petites entreprises qui resteront décolletage classique et d'autres qui s'engageraient à les faire travailler.

Si on part des années 60, d'un système économique où un individu fait toute sa carrière chez le même employeur, aujourd'hui on a introduit de la souplesse dans la manière d'embaucher

Il faut organiser l'innovation pour ouvrir la vallée de l'Arve et aussi le décolletage à une évolution

Il faut que les employeurs comprennent que le contrat de travail est du point de vue du salarié l'acceptation de rentrer sous l'autorité de quelqu'un



Un autre défis semble se poser au Faucigny aujourd'hui. Alors que le modèle qui a construit sa réussite économique n'a plus à faire ses preuves, il est sans cesse confronté à sa capacité à s'adapter à des exigences nouvelles. Techniquement l'industrie se structure petit à petit pour relever le défis des innovations qui lui permettront de garantir demain des débouchés à sa production autour de la mécatronique notamment et la question de son avenir ne semble pas d'actualité. Pourtant alors que les besoins en formations pour négocier ces changements et anticiper l'apport de compétences nouvelles peuvent être clairement identifiés, les représentations véhiculées de l'activité industrielle pourtant vitrine du territoire ne séduisent plus vraiment les jeunes générations. Parce que la place laissé au travail évolue, parce que les garanties recherchées sont différentes, parce que la réalité de la construction d'un parcours professionnel change aussi il est important de pouvoir faire évoluer les pratiques et les modes de faire en matière de recrutement, de gestion de ressources humaines afin de répondre à ces nouvelles attentes. Plusieurs actions sont menées déjà en ce sens, notamment sur les questions d'images et de représentations des métiers de l'industrie mais de manière plus profonde il est peut être à guider des évolutions culturelles afin de faire le lien entre les générations et leur modes de pensée.

C'est justement parce qu'elles ont conduit à la construction d'un appareil économique performant que le habitudes locales doivent être remise en cause afin de négocier le passage de témoin entre les acteurs, les attentes, les besoins d'hier et ceux de demain. Cette transmission est aussi le moyen d'associer tradition et innovation et de garantir la qualité du territoire et de ses productions par des savoirs faire anciens inscrits dans les réalités présentes.

Ce souci d'adaptabilité et d'évolution ne concerne pas seulement le champ économique, il en va de même sur la gestion et la construction des territoires. Ce qui marchait hier ne correspond plus forcément aux réalités actuelles issues de dynamiques et de problématiques plus complexes et plus transversales.

