



Normandie Université

## THÈSE

**Pour obtenir le diplôme de doctorat**

**Spécialité SCIENCES DE GESTION**

**Préparée au sein de l'Université de Caen Normandie**

**Le développement de l'employabilité sur le territoire : visions prospectives sur les métiers en tension. Cas des Services A la Personne**

**Présentée et soutenue par  
Clara AOUN**

**Thèse soutenue publiquement le 12/01/2021  
devant le jury composé de**

M. FRANCK BRILLET	Professeur des universités, Inspection générale de l'Education natio	Rapporteur du jury
Mme ANNE LOUBES	Professeur des universités, IAE MONTPELLIER 2	Rapporteur du jury
Mme TIPHAINE GUYON	Chargée de mission, cellule emploi, Communauté de communes Coeur de Nacre	Membre du jury
M. JEAN PRALONG	Professeur des universités, EM Normandie - Campus de Paris	Président du jury
Mme ALINE SCOUARNEC	Professeur des universités, Université Caen Normandie	Directeur de thèse
M. DOMINIQUE BEYNIER	Professeur émérite, Université Caen Normandie	Co-directeur de thèse

**Thèse dirigée par ALINE SCOUARNEC et DOMINIQUE BEYNIER, Normandie Innovation, Marché, Entreprise, Consommation**



UNIVERSITÉ  
CAEN  
NORMANDIE





---

*L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

---

*« Pour atteindre la vérité, il faut une fois dans sa vie, se défaire de toutes opinions que l'on a reçues, et reconstruire à nouveau et dès le fondement le système de ses connaissances. »*

René Descartes

## REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser mes premiers remerciements à mes codirecteurs de thèse, Mme Aline SCOUARNEC et M. Dominique BEYNIER, qui m'ont donné l'opportunité de réaliser cette thèse de doctorat et qui m'ont encouragée tout au long de mon parcours. Grâce à leurs conseils et à leur suivi, j'ai pu poursuivre mon projet de doctorat. Je remercie Mme SCOUARNEC qui était et qui est toujours à mes côtés depuis mon master et m'accompagne dans mon projet professionnel.

Je remercie les rapporteurs et les examinateurs, Mme Anne LOUBÈS, M. Franck BRILLET, M. Jean PRALONG et Mme Tiphaine Guyon qui ont pris le temps de lire ma thèse et me donner des retours pour améliorer mon travail. Je les remercie de l'honneur qu'ils m'ont accordé à être membres de mon jury et partager leur savoir.

Je tiens à remercier toute l'équipe pédagogique et administrative ainsi que la médiathèque de l'IAE de Caen. Merci à l'IAE pour tout le savoir, l'ambition et le courage qu'elle m'a transmis pour avoir envie d'évoluer. Je souhaite aussi remercier M. Joël BRÉE et Mme Laurence AMEDRO au laboratoire du NIMEC pour leur accompagnement et leurs services rendus. Je remercie les membres de l'Université de Caen Normandie et de l'école doctorale pour leurs efforts fournis.

Je remercie aussi tous mes collègues qui m'ont écoutée pendant les moments joyeux mais surtout difficiles. Je remercie Ghada IBRAHIM, Khawla JELLOULI, Nawal HADDIOUI, Denis LECOQ, Rémy KEULEYAN, Mohamed TISSOUI et Sébastien PAYRE pour leur bienveillance et leurs conseils.

Je remercie chaleureusement et de tout cœur Mme Tiphaine GUYON, responsable de la cellule emploi de « Cœur de Nacre », qui m'a donné une carte blanche pour accéder au terrain et avoir toute cette richesse de données. Je la remercie pour la motivation, l'énergie et la bonne foi qu'elle m'a données. Je tiens à remercier la communauté de communes « Cœur de Nacre » pour leur confiance et leur intérêt de mobiliser la recherche au service du développement territorial. Je remercie notamment le président M. Thierry LEFORT, l'ancien président M. Franck JOUY et Mme Nathalie HEURTEVENT. Je remercie également tous les acteurs que j'ai rencontrés pour leur engagement et leur envie d'avancer. Je remercie le groupe d'entreprises du secteur SAP d'avoir été impliquées avec enthousiasme pendant les entretiens et les ateliers. Toute cette belle équipe était ma motivation au quotidien.

Ce travail n'aurait pas été réalisé sans avoir le soutien et l'accompagnement de mes proches et de

ma famille. Je remercie mon oncle M. Antoine AOUN et sa femme de m'avoir donné cette belle chance de venir poursuivre mes études en France. Merci pour leur accueil et leur générosité. Je remercie mes parents et ma famille au Liban pour leur amour et leur soutien. Je les remercie parce que par leur force à dépasser les difficultés récentes, ils m'inculquent la détermination et l'espoir. Je souhaite remercier mon fiancé de m'avoir soutenue et accompagnée dans mon quotidien avec patience. Merci pour tous les moments de partage et pour sa foi en moi.

Pour finir, je souhaite remercier tous mes amis de Caen, de Paris et mes beaux-parents d'être là pour moi en me soutenant. Merci pour vos doux mots et pour toute votre aide. Un grand merci pour mes relecteurs qui se sont investis dans l'achèvement de ma thèse.

## RÉSUMÉ

Le contexte actuel du marché de l'emploi se caractérise par une asymétrie. En effet, la demande d'embauche est forte dans les métiers en tension qui cependant ont du mal à recruter, attirer et fidéliser. Par exemple, les métiers des services à la personne (SAP) rencontrent des difficultés d'attractivité liées à une image sociale négative et à de mauvaises conditions de travail. La pénurie de compétences notamment transversales constitue un autre problème pour le recrutement dans les SAP. Enfin, certaines personnes sont fragilisées et incapables d'être responsables de leur employabilité. Ces constats nous poussent à nous interroger sur l'employabilité et son écosystème. En effet, ce dernier change de configuration et s'oriente vers une gouvernance partenariale et territoriale. Les entreprises d'un même territoire se réunissent pour mutualiser leurs ressources et leurs moyens. Les acteurs locaux se mobilisent afin de trouver de meilleures solutions de gestion des Ressources Humaines face aux crises économiques et sociales ressenties.

Notre thèse vise à identifier les réelles problématiques d'employabilité ainsi que les leviers de développement sur le territoire. Nous nous intéressons à la façon dont la GRH-Territoriale peut être au service de l'employabilité pour les métiers en tension.

Notre recherche s'appuie sur une étude qualitative de l'écosystème territorial de l'emploi dans une communauté de communes rurale. Nous avons choisi d'étudier les métiers des SAP sur le territoire de « Cœur de Nacre ». En suivant une démarche prospective de type recherche-intervention, nous avons réalisé une collecte de données *via* 79 entretiens semi-directifs (36 demandeurs d'emploi, 11 entreprises SAP, 6 élus du territoire, 26 acteurs de la formation et de l'emploi). Nous avons mené 8 observations et 7 ateliers. Notre thèse a révélé des problématiques d'employabilité liées à une non-attractivité des métiers des SAP, à une pénurie de compétences et de motivations. D'autres freins s'ajoutent comme le manque d'orientation et les problèmes liés au transport.

Les résultats nous mènent à repenser la configuration de l'écosystème de l'emploi en proposant 4 scénarios prospectifs. Ces scénarios révèlent l'importance de renforcer le rôle du territoire de proximité comme étant le maillon central de la GRH-Territoriale. Ils révèlent l'importance de travailler sur la découverte de soi, des métiers ainsi que les passerelles pour favoriser la transférabilité.

Mots-clés : Employabilité, attractivité, métiers en tension, GRH-Territoriale

## ABSTRACT

The current labor market context is characterized by asymmetry. Indeed, there is a strong demand for hiring in jobs in short-staffed, but which nevertheless have difficulties to recruit; attract and retain employees. For example, the “human care services” professions are experiencing difficulties in attracting staff due to a negative social image and bad working conditions. The shortage of skills, particularly cross-functional skills, is another problem for recruitment in the human services professions. Finally, some people are weakened and unable to become responsible for their employability. These observations lead us to question employability and its ecosystem. Indeed, the ecosystem is changing its configuration and moving towards partnership and territorial governance. Companies in the same area are coming together to pool their resources and means. Local players are mobilizing to find better Human Resources management solutions in the face of the economic and social crises being felt.

Our thesis aims at identifying the real employability issues as well as the levers of development on the territory. We are interested in how Regional Human Resources Management can be at the service of employability for jobs in short-staffed.

Our research is based on a qualitative study of the territorial ecosystem of employment in a rural territory. We have chosen to study the “human care services” professions in the territory of "Coeur de Nacre". Following a prospective research-intervention, we carried out a data collection via 79 semi-structured interviews (36 job seekers, 11 “human care services” companies, 6 elected officials of the territory, 26 training and employment actors). We conducted 8 observations and 7 workshops. Our thesis revealed employability problems linked to a non-attractivity of “human care services” jobs, a lack of skills and motivation. Other obstacles were added such as lack of orientation and problems related to transportation.

The results lead us to rethink the configuration of the employment ecosystem by proposing 4 prospective scenarios. These scenarios reveal the importance of reinforcing the role of the proximity territory as the central link in Regional Human Resources Management. They reveal the importance of working on self and jobs discovery and on profession’s bridges to promote transferability.

Keywords: Employability, attractiveness, jobs in short-staffed, Regional Human Resources Management

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	- 5 -
RÉSUMÉ.....	- 7 -
ABSTRACT .....	- 8 -
SOMMAIRE.....	- 9 -

INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	- 10 -
-----------------------------	--------

PARTIE THÉORIQUE .....	- 27 -
------------------------	--------

Chapitre 1 : Les défis actuels du marché de l'emploi .....	- 28 -
Chapitre 2 : L'employabilité et ses composantes .....	- 66 -
Chapitre 3 : La GRH-Territoriale .....	- 103 -
Conclusion de la première partie .....	- 127 -

PARTIE EMPIRIQUE .....	- 128 -
------------------------	---------

Chapitre 4 : Les choix épistémologiques et méthodologiques .....	- 129 -
Chapitre 5 : La présentation et l'analyse des résultats .....	- 208 -
Chapitre 6 : La discussion des résultats et les scénarios .....	- 260 -
Conclusion de la deuxième partie .....	- 295 -

CONCLUSION GÉNÉRALE .....	- 296 -
---------------------------	---------

TABLE DES MATIÈRES.....	- 313 -
LISTE DES FIGURES.....	- 319 -
LISTE DES TABLEAUX.....	- 321 -
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	- 322 -
ANNEXES .....	- 350 -

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

*Malgré leur utilité auprès des plus fragiles, les aides à domicile et auxiliaires de vie ressentent un sentiment d'abandon pendant la crise de la Covid-19. « Toutes les interventions ont pu être faites et c'est tout à l'honneur de toutes ces aides à domicile et auxiliaires de vie » (Interview d'Aboville Thierry, secrétaire général de l'Aide à domicile en milieu rural sur Europe 1, le 09 mai 2020) Aboville souligne l'invisibilité de ce secteur pendant la crise sanitaire.*

Cette introduction générale vise à présenter le contexte général de notre sujet de thèse, la problématique de recherche à laquelle nous souhaitons répondre. Elle expose le design de recherche, sa problématique, les propositions de recherche fixées ainsi que son architecture. Dans le cadre de cette introduction générale, nous allons décrire le contexte de la recherche et ses intérêts qui nous ont menée vers ce travail de thèse particulier. Nous allons présenter la problématique qui en découle, l'architecture et le plan que nous avons suivis pour répondre à nos questions de recherche.

Il est important de préciser que notre recherche, par son objet, s'inscrit dans plusieurs disciplines et approches. L'emploi, au-delà de sa dimension économique, comporte plusieurs aspects psychosociaux et politiques. La question de l'employabilité révèle d'une complexité vu les dimensions, les disciplines, les approches et les acteurs qu'elle touche (Maillard, 2013).

Nous avons choisi de traiter le sujet de l'employabilité sur le territoire, pour des métiers en tension non attractifs, en lien avec la GRH-Territoriale. Nous nous sommes référés à des auteurs et à des concepts de diverses disciplines telles que les sciences de gestion notamment la GRH, la psychologie cognitive, la psychologie de l'orientation, la micro et la macrosociologie, l'économie et la géographie. Cette interdisciplinarité nous aide à comprendre et approfondir les questions d'employabilité dans toutes ses dimensions liées à la personne, à l'organisation, au métier, à la gouvernance écosystémique territoriale et partenariale. C'est selon cette démarche interdisciplinaire de recherche que nous souhaitons apporter des réflexions théoriques et pratiques ainsi que des solutions managériales aux différents acteurs pour améliorer l'attractivité et l'employabilité sur le territoire.

## Contexte général et intérêt théorique

Depuis plus de deux siècles, le marché du travail et la relation d'emploi ne cessent d'évoluer (Roy-Loustaunau, 2005). L'employabilité, définie par la capacité de la personne à avoir accès à un emploi, à le maintenir et à y évoluer observe des limites et des contradictions (Ben Hassen, 2011). L'accès à l'emploi n'est pas le cas aujourd'hui pour les métiers en tension, regroupant des professions qui n'arrivent pas à attirer de nouveaux candidats et à fidéliser leur personnel (France stratégie, 2017). C'est dans ce sens que nous parlons aujourd'hui de l'employeurabilité qui est la capacité d'une entreprise à recruter de nouveaux candidats, à conserver ses employés et à les faire évoluer (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). L'attractivité et la marque employeur s'avèrent aujourd'hui des facteurs déterminants dans la relation d'emploi. Le problème de l'image des métiers touche surtout certains métiers appelés « métiers en tension », tels que les métiers de l'hôtellerie-restauration, du BTP<sup>1</sup>, de l'aide à la personne et de l'ingénierie informatique (Pole Emploi & CREDOC, 2018). Ces secteurs souffrent d'une pénurie de candidats, conséquences d'une mauvaise image sociale du métier et de conditions de travail non attractives. Il est alors nécessaire de prendre en compte les conditions de travail pour étudier l'employabilité.

La pénurie de candidats a des inconvénients encore plus graves quand ces métiers souffrent d'une pénurie de compétences. Certains métiers rencontrent des difficultés pour trouver des personnes ayant un profil adéquat pour les exigences du métier. Il s'agit surtout du savoir-être pour les métiers du service (France stratégie, 2017). Dans un marché d'emploi de plus en plus libéral, flexible et incertain les personnes deviennent les principaux acteurs responsables de leur employabilité. En effet, dans un contexte de transitions professionnelles, de longues périodes de chômage, d'évolutions des métiers et des compétences, de restructurations et de flexisécurité, les salariés ne peuvent plus prétendre à un emploi à vie dans une organisation comme promis dans le contrat psychologique traditionnel (Givord & Maurin, 2003; Jolly & Prouet, 2016). Ces réalités ont fait évoluer le paradigme traditionnel de l'emploi (Flamand, 2016b; Gazier et al., 2005; Masdonati & Zittoun, 2012; Rose, 1996). McArdle et al. (2007) parlent d'une promesse d'employabilité qui remplace la promesse de carrière à vie. C'est pendant cette période que nous parlons de l'employabilité comme étant le nouveau contrat psychologique et le fruit d'une responsabilité

---

<sup>1</sup> Bâtiments et travaux publics

partagée entre la personne et l'entreprise. Les salariés pour être employables à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise se doivent être de plus en plus responsables pour mettre à jour et développer leurs compétences. Comme l'expliquent Baruel Bencherqui et al. (2012, p.117), « *avec l'employabilité, le salarié devient l'acteur, voire l'entrepreneur de sa carrière professionnelle. Il lui appartient, dès lors, de mobiliser tous les moyens, tous les outils mis à sa disposition pour faire évoluer ses compétences et se retrouver ainsi en situation d'accéder, de se maintenir et d'évoluer dans ou hors de son emploi, sur un marché du travail turbulent, en constante évolution.* »

Développer l'employabilité du personnel devient par la suite la responsabilité des entreprises et un enjeu stratégique pour une meilleure compétitivité et performance. Pour assurer cette responsabilité, la fonction des ressources humaines s'oriente vers une fonction de développement RH. Elle déploie des pratiques d'accompagnement et de gestion de compétences à travers la formation, l'évaluation des compétences et la mobilité interne/externe (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006). Dans ce nouveau contrat, les personnes doivent saisir les opportunités de développement professionnel offertes par les organisations (Guerrero, 2005; Othmane, 2011). Les salariés en s'investissant dans leur entreprise, développent leur employabilité tout en contribuant à la performance de l'entreprise (Ben Hassen, 2011; Saint-Germès, 2004). L'employabilité est un des enjeux de la Responsabilité Sociale des Entreprises et de la marque employeur (Lorquet et al., 2018).

L'objectif de notre recherche est d'identifier les composantes qui déterminent l'employabilité pour les métiers en tension. Nous remarquons dans la revue de littérature plusieurs définitions et interprétations de ce concept multidimensionnel. Certains auteurs lient l'employabilité au fait d'avoir un portefeuille de compétences qui permet à la personne d'être employable à l'intérieur comme à l'extérieur de son entreprise. Par exemple, la définition de Hofaidhllaoui et al., (2014, p.35) illustre cette approche d'employabilité basée sur l'acquisition de compétences : « *les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables* ». Nous constatons que cette définition accorde à la fonction des ressources humaines la responsabilité de développer les compétences des salariés ainsi que leur employabilité. D'autres auteurs s'appuient sur la psychologie cognitive en parlant d'attitudes, d'attributs ou de

prédispositions (Guilbert et al., 2016; Hofaidhllaoui, 2013; McArdle et al., 2007). Il s'agit de la capacité et la volonté des travailleurs à rester attractifs sur le marché du travail, en anticipant et réagissant face aux changements dans le contenu et l'environnement de travail (Sanders & De Grip, 2004).

L'employabilité, au-delà d'une simple approche basée sur compétences, est un concept large, multidimensionnel et complexe. L'employabilité est relative. Elle dépend de la personne, de sa personnalité, de ses compétences, de ses motivations et surtout de son identité professionnelle. Elle dépend donc de la représentation du métier et de son image (Fugate & Ashforth, 2003; Fugate & Kinicki, 2008; Gavaille, 2014; Guilbert et al., 2016; McArdle et al., 2007; Nauta et al., 2009; Praskova et al., 2015). Il est donc nécessaire de comprendre la personne dans son intégralité pour développer son employabilité, au-delà d'une simple approche liée au capital humain. L'employabilité constitue un projet qui commence par un choix professionnel fixé. Ce projet tient sa route grâce à la volonté et à la capacité de la personne, ses compétences de recherche d'emploi, de valorisation de soi et de gestion de son projet professionnel (Baruch, 2004; Bridgstock, 2009; Taylor & Hooley, 2014). Les études montrent que le poids des difficultés psychosociales et des inégalités constituent un obstacle pour l'accès à l'emploi et le développement de l'employabilité (Baruel Bencherqui et al., 2013; Delory-Momberger, 2007; Gazier, 2005, 2008; Moraldo, 2013).

L'attractivité des entreprises et des métiers déterminent l'employabilité. De nos jours, les salariés cherchent une entreprise apprenante qui offre des possibilités de développement ainsi que de bonnes conditions de travail (Cimatti, 2016; Peretti et al., 2018; Petit & Zardet, 2017; Thévenet, 2000). L'emploi implique un rapport social ou une relation sociale (Guerrero, 2005) qui répond à une logique de don / contre-don (Kuhn & Moulin, 2012). La relation d'emploi est alors basée sur un contrat psychologique fondé sur des croyances collectives partagées qui orientent le comportement des deux parties et qui impliquent des dimensions affectives et subjectives (Dabos & Rousseau, 2004; Dabos & Rousseau, 2004; Robinson & Rousseau, 1994). Le respect de la mutualité ainsi que de la réciprocité des promesses et des attentes favorisent le sentiment de justice, de soutien et d'équité organisationnels (Diard & Hachard, 2019) et alors l'engagement et la fidélisation des collaborateurs. Dans le cas inverse, comme l'explique Rousseau (1989, cité par Conway & Briner, 2015), la violation du contrat psychologique et le non-respect des promesses attendues se manifestent par le départ des nouvelles recrues, par la désimplication ou la

démotivation (Cavanaugh & Noe, 1999; Hetty Van Emmerik et al., 2012; Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Rousseau, 1994; Van den Heuvel et al., 2016). Dans les métiers en tension, il ne s'agit pas simplement d'une question de contrat psychologique entre employeur et employé. Les constats sur ces métiers en tension, nous poussent à étudier l'employabilité en s'intéressant aux promesses, aux attentes réalisées et attendues dans une relation d'emploi qui dépasse le cadre de l'entreprise. Il s'agit d'approfondir les dimensions liées à l'image du métier et à son attractivité. Il est alors nécessaire de prendre en compte les choix professionnels des personnes et la représentation qu'elles se font des métiers dans la gestion de leur carrière.

Les constats mentionnés ci-dessus nous incitent à étudier dans notre thèse les réelles problématiques de l'employabilité sur le territoire et à envisager des solutions au bénéfice des métiers en tension. Cette étude mobilise différentes approches de l'employabilité. L'objectif de notre recherche est de penser à une Gestion des Ressources Humaines plus en adéquation avec ces métiers non attractifs et aux spécificités du territoire. C'est ainsi que nous nous interrogeons sur la GRH-Territoriale comme un levier au service de l'employabilité.

En effet, depuis quelques années, nous observons des groupements d'employeurs, des clusters et d'autres institutions formelles et informelles qui mutualisent leurs moyens et leurs ressources RH pour gérer au mieux leur personnel. Cette mutualisation a pour but de répondre aux exigences de compétitivité accrue et aux difficultés en matière de GRH et de recrutement. La GRH s'exerce de plus en plus en dehors des frontières de l'organisation (Bories-Azeau et al., 2008; Colin & Mercier, 2017, 2017; Frimousse & Peretti, 2017; Ingrid Mazzilli, 2013). Les acteurs locaux de la formation et de l'emploi se réunissent pour travailler avec les personnes et les entreprises du territoire afin de répondre à leurs besoins réels (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). La GRH-Territoriale, la gestion territoriale des emplois et des compétences ou gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale, rentrent dans le champ des politiques actuelles d'employabilité, d'attractivité des métiers et du territoire (Colin & Mercier, 2017; Defélix et al., 2013; Fauvy & Arnaud, 2012; Lethielleux, 2018; Lethielleux & André, 2018; Loubès & Bories-Azeau, 2016; Torres, 2000; Vilette, 2008). Les collectivités territoriales se positionnent comme acteurs intermédiaires et de proximité, un médiateur regroupant les différents parties et acteurs compétents en matière d'emploi (Bel, 2009; Bories-Azeau & Loubès, 2013; Michun, 2012a). Bonnet et al. (2020) trouvent que la dimension territoriale est d'une grande importance dans l'enrichissement et

le renouvellement des connaissances dans les sciences de gestion. Ils ajoutent que les sciences de territoires et les sciences de gestion se rencontrent. Cette rencontre implique des apports théoriques et méthodologiques dans la recherche et des apports managériaux pour les acteurs (Colin & Mercier, 2017; Mercier & Colin, 2019).

Afin de comprendre les problématiques de l'employabilité pour les métiers en tension et les leviers de leur développement au sein du territoire, nous avons réalisé une étude qualitative prospective de type recherche-intervention. Nous avons étudié le cas des métiers des SAP (service à la personne) et l'écosystème territorial de l'emploi au sein de la communauté de communes « Cœur de Nacre ».

### **Intérêt de la recherche, enjeux managériaux et sociétaux**

Notre travail de thèse porte des enjeux et des perspectives importantes qui touchent la GRH-Territoriale, l'attractivité des métiers en tension et l'identité professionnelle. Ces sujets sont au cœur des recherches, des débats et des pratiques actuels dans le domaine des innovations managériales, organisationnelles et territoriales. Ils intègrent les travaux sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en lien avec le territoire et son attractivité. Ils s'intéressent au développement des ressources humaines et de l'employabilité contribuant au développement économique et social local (Bories-Azeau et al., 2008; Everaere & Glée, 2014; Taddei & Tilloy, 2017).

Le territoire devient alors un terrain pour une gouvernance partenariale au service de l'employabilité. La GPEC évolue et prend une forme territoriale appelée GPECT (Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Territoires). Ce glissement traduit une (r)évolution de la GRH en présence d'un territoire acteur et partenaire qui répond aux besoins concrets des entreprises, un territoire qui anticipe « *les mutations économiques que vivent au quotidien les entreprises sur ce nouvel espace d'action qui est le territoire* » (Everaere & Glée, 2014, p.74). Cette nouvelle tendance favorise les mobilités interentreprises (ANI du 13 janvier 2013), la mutualisation des ressources et des pratiques et l'emploi cumulé.

Des dispositifs régionaux et gouvernementaux existent. Des appels à projet sont lancés pour financer des actions collectives partenariales, à une échelle territoriale, qui répondent aux besoins

locaux. Ces appels sont construits sur la base de diagnostics territoriaux. Nous pouvons citer par exemple.

- Le Plan d'Investissement des Compétences (PIC) et les pactes régionaux d'investissement dans les compétences (PRIC). Ces programmes témoignent de l'orientation des politiques publiques vers une gouvernance partenariale et territoriale des moyens et des ressources (Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2017). Ils permettent aux acteurs de mieux répondre aux besoins locaux des personnes et des entreprises à travers des actions de formation et d'accompagnement plus ciblées. Ils favorisent la mise à disposition d'outils communs, l'expérimentation et l'innovation pour trouver de meilleures solutions personnalisées et efficaces (Legoupil, 2020).
- L'appel à projet DRACARE (Développement Régionale d'Actions Collectives pour le Renouvellement de l'Économie) : Le DRACACRE vise à soutenir et à financer des actions collectives qui permettent aux entreprises normandes de mieux appréhender les nouveaux défis liés à l'innovation et aux compétences. Il encourage les projets favorisant le développement de partenariats, la réalisation de diagnostics ou d'études, les projets GPEC, les actions en faveur des secteurs en difficultés de recrutement, des TPE-PME et des salariés fragiles (Préfecture, 2019).

Notre sujet se trouve au cœur des débats du gouvernement et des projets du Conseil Economique Social et Environnemental (CESE). Il répond à la réflexion du CESE sur « *les jeunes et l'avenir du travail* » (Conseil Economique Social et Environnemental, 2019).

Pour réaliser notre étude empirique, nous nous sommes associée à la cellule emploi de la communauté de communes de « Cœur de Nacre » qui souhaite travailler sur la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences au service de l'employabilité. La cellule emploi nous a chargée de mener un diagnostic sur ce sujet en choisissant les entreprises des services à la personne comme secteur à étudier et à approfondir. La cellule emploi s'intéresse à ce secteur d'activités qui fait partie des enjeux du territoire et qui rencontre des problèmes de recrutement. L'employabilité dans ce secteur est importante. Elle contribue aux enjeux sociétaux de maintien à domicile des personnes âgées et de leur accompagnement. Les problématiques dans ce secteur d'activités constituent des vrais enjeux nationaux. C'est un secteur employeur, qui recrute mais qui souffre d'une pénurie de candidats, de manque de compétences dont le savoir-être. Il souffre d'une image

dévalorisée et de conditions de travail difficiles non attractives (André, 2012; El Khomri, 2019; Libault, 2019) (El Khomri, 2019 ; André, 2012). Notre objet de recherche est le sujet de la Loi sur la Dépendance et le Grand âge qui vise à travailler à travers d'un plan national sur les axes ci-dessous (Libault, 2019):

- Embaucher plus de personnel pour mieux s'occuper des personnes âgées
- Améliorer les conditions de travail des salariés et leur accompagnement
- Assurer des hausses de rémunérations « ciblées » notamment pour le maintien à domicile
- Développer des actions de formations et de qualifications pour une montée en compétences
- Favoriser la polyvalence, les perspectives de carrière et les reconversions professionnelles
- Mettre en place une politique transversale de valorisation des métiers en partenariat avec les OPCO (opérateurs de compétences), les départements, les organismes de formation, *etc.*

### **Design de recherche**

Afin de mener notre projet de recherche en veillant à sa cohérence d'ensemble et à sa rigueur, nous avons construit notre travail autour d'un design de recherche. Comme l'expliquent Royer et Zarlowski (1999), un design de recherche est une partie importante de toute étude empirique. Il permet d'articuler les divers éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultats. Il s'articule autour de la question de recherche, des éléments conceptuels, théoriques, méthodologiques (collecte de données) (Giordano, 2003). Il constitue un guide qui conduit à faire le tri dans les données collectées et à approfondir des domaines plus que d'autres en fonction de nos objectifs de recherche.

Au regard des paragraphes précédents qui présentent le contexte de notre recherche, ses intérêts théoriques et managériaux, nous pouvons résumer dans la Figure 1 les constats constituant la problématique de notre recherche :

## **Figure 1 – Problématique de notre recherche**

Le marché du travail rencontre des difficultés liées à :

- Une mauvaise image métier
- De conditions de travail difficiles
- Une inadéquation des compétences
- Une pénurie de candidats
- Des demandeurs d'emploi en difficultés de trouver un emploi

Ces constats nous poussent à nous interroger sur l'écosystème actuel de l'emploi. Nous observons une nouvelle tendance de gestion de RH. Il s'agit de la GRH-Territoriale qui intègre les pratiques et les recherches.

Notre travail de recherche s'intéresse à la question suivante :

**Quelles pistes prospectives pour développer l'employabilité des SAP sur le territoire ?**

D'une façon plus détaillée, notre étude est guidée par les trois sous-questions suivantes :

- Comment rendre les métiers en tension plus attractifs auprès des demandeurs d'emploi ?
- Comment accompagner les demandeurs d'emploi dans leur projet d'employabilité ?
- Comment développer l'attractivité des métiers et l'employabilité sur le territoire à travers la GRH-Territoriale ?

En d'autres mots, nous pouvons ainsi résumer notre objectif de recherche :

***Dans un contexte de métiers en tension, il s'avère nécessaire d'étudier le concept d'employabilité, ses réelles problématiques et ses politiques d'actions mises en œuvre par l'écosystème. Cette situation nous pousse à penser à de possibles scénarios pour améliorer l'employabilité sur le territoire.***

Nous avons construit notre démarche scientifique selon une épistémologie interprétativiste, un raisonnement abductif et une exploration hybride. Nous avons mené une étude qualitative et prospective de type recherche-intervention. Nos choix seront expliqués et justifiés ultérieurement. Nous avons structuré notre travail de thèse autour de 4 propositions de recherche qui nous permettent d'apporter des réponses à nos questions ainsi qu'à notre problématique. Les propositions de recherche sont utiles dans un raisonnement abductif. En effet, le raisonnement abductif implique l'élaboration de propositions de recherche qui renvoient à des assertions

empiriquement établies (Hallée & Garneau, 2019 ; Yin, 1990). Afin d'apporter des solutions et des scénarios personnalisés et efficaces, nous avons procédé à une dynamique de recherche académique et empirique pour comprendre et intégrer toutes les dimensions liées à l'employabilité. Nous avons choisi d'approfondir notamment les dimensions liées à la personne (choix et projet professionnel, image métier, capital humain) et celles liées à la GRH-T<sup>2</sup> Nous allons présenter ci-dessous nos propositions de recherche.

**Proposition 1**

**L'image des métiers et l'attractivité déterminent la relation d'emploi et l'employabilité**

Les conditions de travail des métiers des SAP ne correspondent pas aux attentes des demandeurs d'emploi. D'autres facteurs comme sa mauvaise représentation sociale en tant que métier mal rémunéré affecté à un public inemployable et non qualifié ne favorisent pas son attractivité. La construction collective de l'identité de ce métier, sa mauvaise image et sa non-reconnaissance ne poussent pas les personnes à choisir ces métiers. Les personnes ne sont plus ni motivées ni attirées pour travailler dans ce secteur d'activité.

**Proposition 2**

**Le capital humain et l'adéquation des compétences sont au cœur de l'employabilité.**

Le capital humain et les compétences sont des caractéristiques personnelles qui conditionnent l'employabilité. L'adéquation entre compétences acquises et compétences requises est essentielle pour pouvoir recruter et assurer une bonne qualité de service. Les entreprises cherchent des candidats qui ont acquis de l'expérience dans ce domaine et/ou suivi une formation. Les demandeurs d'emploi n'ont pas les compétences techniques attendues. D'autres n'ont pas le savoir-être.

---

<sup>2</sup> GRH-Territoriale

### **Proposition 3**

**Être acteur de son projet professionnel en mobilisant son savoir-évoluer et son réseau permet de développer l'employabilité.**

La motivation détermine l'employabilité. Elle dépend de la définition d'un choix et d'un projet professionnel bien construit. L'orientation et l'accompagnement permettent de développer l'identité professionnelle de la personne et son savoir-évoluer. Certains demandeurs d'emploi ignorent leurs motivations professionnelles et ne possèdent pas de stratégie pour avancer dans leur projet professionnel.

### **Proposition 4**

**La configuration structurelle de l'écosystème de l'emploi joue un rôle important dans l'employabilité**

Malgré l'existence de multiples acteurs et dispositifs, leur utilisation est limitée. La configuration de l'écosystème n'est pas adaptée aux problématiques des personnes, des entreprises et des territoires. L'asymétrie de l'emploi en fait preuve. Plusieurs causes expliquent cette proposition : Méfiance de la part des demandeurs d'emploi vis-à-vis de l'écosystème ; Complexité et diversité des acteurs et des dispositifs (millefeuilles). Il s'avère par la suite important d'étudier la nouvelle tendance de la configuration structurelle de l'écosystème appelée la GRH-Territoriale. Il est important d'étudier le rôle du territoire pour développer l'attractivité des métiers et l'employabilité.

A partir de ces éléments, nous présenterons le design de recherche de notre thèse dans la Figure 2.

**Figure 2 - Design de recherche**

<p><b>Motivation de recherche</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudier l'employabilité dans toutes ses dimensions</li> <li>- Etudier la gouvernance partenariale et territoriale des ressources humaines au service de l'employabilité et du développement territorial.</li> <li>- Travailler sur les métiers en tension</li> <li>- Travailler selon une démarche de recherche de prospective appliquée pour explorer un problème et proposer des scénarios utiles.</li> </ul>
<p><b>Définition du sujet</b></p>	<p>Le développement de l'employabilité sur le territoire : visions prospectives sur les métiers en tension. Cas des SAP.</p>
<p><b>Contexte et intérêts de la recherche</b> (Constats identifiés de la revue de littérature et de notre premier contact avec le terrain)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métiers en tension et difficultés RH (<i>Inadéquation du profil des candidats, pénurie de candidats, mauvaises conditions de travail, déficit d'image, Accès au lieu de travail, difficultés pour les TPE / PME, perception et représentation des métiers</i>)</li> <li>- Promesses d'employabilité non réalisées (<i>Inégalités sociales face au chômage, transitions professionnelles, stratégies de carrière limitées</i>)</li> <li>- Nouveaux enjeux pour la fonction RH (<i>RSE, Attractivité, Marque employeur, Employabilité</i>)</li> <li>- Nouvelle tendance pour l'écosystème : GRH-T (<i>Acteurs existants, Ecosystème complexe et fragmenté, Orientations politiques pour renforcer le rôle du territoire dans le développement de l'employabilité, Pratiques émergentes : Mutualisation RH, GPECT / GTEC, mobilité</i>).</li> <li>- Modèles conceptuels de l'employabilité (<i>Evolution en fonction du contexte socioéconomique et politique, Définitions diverses : Articulation entre facteurs personnels, organisationnels et contextuels ; Diverses interprétations</i>)</li> </ul>
<p><b>Objectifs de recherche et délimitation du problème</b></p>	<p>L'objectif de notre recherche est d'explorer et d'analyser l'employabilité dans toutes ses composantes liées à la personne pour proposer par la suite des scénarios utiles pour la Gestion des Ressources Humaines. Notre but est d'explorer ce concept dans son intégralité et dans une approche personnalisée. Cette exploration se fait à travers une démarche prospective (étude documentaire et implication des acteurs).</p> <p>Travaillant sur l'attractivité, l'accompagnement de la personne et l'employabilité sur le territoire, nous avons choisi d'orienter notre recherche selon trois principales approches :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche centrée sur la personne pour comprendre son choix et projet personnel en lien avec l'image métier, sa représentation, la relation d'emploi et la gestion de carrière</li> <li>- Approche centrée sur la personne pour étudier en quoi le capital humain détermine l'employabilité</li> <li>- Approche centrée sur le territoire pour comprendre son rôle dans l'attractivité des entreprises, des métiers et notamment comment il contribue à résoudre l'asymétrie de l'emploi</li> </ul> <p>Ce choix a été réalisé à la suite de notre revue de littérature et de notre étude exploratoire.</p> <p>Les apports de la psychologie cognitive (personnalité, motivation, attitude)</p>

	et de la macrosociologie (facteurs d'inégalité sociale) nous ont permis de mieux approfondir notre recherche. Cependant, ces deux approches ne constituaient pas les variables les plus importantes dans notre recherche.
<b>Questions de recherche</b>	<p><u>Question centrale</u>  <b>Quelles pistes prospectives pour développer l'employabilité des SAP sur le territoire ?</b></p> <p><u>Sous-questions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment rendre les métiers en tension plus attractifs auprès des demandeurs d'emploi ?</li> <li>- Comment accompagner les demandeurs d'emploi dans leur projet d'employabilité ?</li> <li>- Comment développer l'attractivité des métiers et l'employabilité sur le territoire à travers la GRH-Territoriale ?</li> </ul>
<b>Propositions de recherche</b>	<p><b>Proposition 1</b> : L'image des métiers et l'attractivité déterminent la relation d'emploi et l'employabilité.</p> <p><b>Proposition 2</b> : Le capital humain et l'adéquation des compétences sont au cœur de l'employabilité.</p> <p><b>Proposition 3</b> : Être acteur de son projet professionnel en mobilisant son savoir-évoluer et son réseau permet de développer l'employabilité.</p> <p><b>Proposition 4</b> : La configuration structurelle de l'écosystème de l'emploi joue un rôle important dans l'employabilité</p>
<b>Positionnement épistémologique et méthodologique</b>	<p>Epistémologie Interprétativiste  Raisonnement abductif  Exploration hybride  Recherche qualitative et prospective, de type recherche-intervention</p>
<b>Terrain d'étude</b>	<p>Métiers des Services À la Personne  Communauté de communes « Cœur de Nacre »</p>
<b>Recueil de données</b>	<p><b>94 Données primaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 79 entretiens semi-directifs (demandeurs d'emploi, entreprises SAP, élus, acteurs de la formation et de l'emploi)</li> <li>- 8 observations</li> <li>- 7 ateliers</li> </ul> <p><b>7 données secondaires</b> (site de la communauté de communes, données locales, enquête pôle emploi, appels à projet, <i>etc.</i>)</p>
<b>Méthode d'analyse des données</b>	<p>Analyse de contenu thématique  Codage manuel et sur Nvivo 12  Codage et analyse en trois sous-étapes  Analyse croisée des données  Analyse qualimétrique des données recueillies</p>
<b>Critères de validité et de scientificité de la recherche</b>	<p>Saturation théorique et sémantique  Triangulation des données  Intersubjectivité contradictoire  Effet miroir</p>
<b>Principaux résultats</b>	<p>Construction de scénarios et de pistes d'actions opérationnelles pour développer l'employabilité sur le territoire</p>

## Terrain étudié et son originalité

Notre démarche méthodologique et empirique se trouve intéressante et originale. Notre recherche répond à la demande de la cellule emploi qui a constaté des problématiques d'asymétrie entre offre et demande d'emploi sur le territoire : des demandeurs d'emploi qui ne trouvent pas d'emploi //des offres d'emploi non pourvues. Les métiers des SAP ont été choisis pour réaliser notre étude. Ce secteur d'activités représente une partie importante de l'emploi du territoire. Il est considéré comme un métier en tension, ayant une mauvaise image dans ce bassin géographique. « Cœur de Nacre » nous a chargée de mener une étude pour identifier les besoins locaux liés à l'employabilité et envisager des solutions possibles.

« Cœur de Nacre », par sa proximité de Caen la mer et sa taille modeste, est aujourd'hui une structure autonome et souple. La responsable de la cellule emploi explique que « Cœur de Nacre » constitue une force de proposition, d'innovation et d'expérimentation (*Responsable de la cellule emploi, « Cœur de Nacre »*). La communauté de communes travaille sur l'employabilité grâce à un binôme qui s'est constitué entre le service du développement économique et le service de l'emploi, la cellule emploi. Les deux services interconnectés mènent des actions en adéquation avec les besoins du territoire et en collaborant avec les partenaires du bassin de « Cœur de Nacre » et plus largement de Caen la mer. La cellule emploi se positionne en tant que maillon central pour dynamiser l'emploi. La proximité du terrain, la connaissance des demandeurs d'emploi, la mise en contact de ces derniers avec les entreprises locales et les autres acteurs de l'emploi, de l'orientation et de formation révèlent le bon choix de notre terrain d'étude. Grâce à cette dynamique, la cellule emploi est au cœur de la GRH-Territoriale au service de l'employabilité.

La collecte des données qualitatives réalisée *via* 79 entretiens semi-directifs, 8 observations participantes et 7 ateliers animés avec des entreprises et des demandeurs d'emploi ont fait l'objet d'une analyse manuelle et *via* le logiciel NVIVO 12. Nous avons collecté des données auprès de différents acteurs de l'écosystème : demandeurs d'emploi, entreprise SAP, élus des collectivités territoriales, représentants de la région, conseillers à pôle emploi et à la mission locale, directeurs d'organismes de formation, *etc.* L'analyse croisée des données collectées auprès de l'écosystème constitue une richesse pour notre étude et pour sa fiabilité scientifique. Elle a permis à la cellule emploi de renforcer son approche de GRH-Territoriale au service de l'employabilité et de

l'attractivité de son territoire. Un groupe d'entreprises locales des SAP a été mobilisé, créé et fédéré pour bénéficier des ateliers de conseil qui répondent à leurs besoins identifiés dans notre recherche. Des *job dating* et des ateliers autour de la gestion des compétences et de l'attractivité ont été organisés.

## **Architecture et plan de thèse**

Pour répondre à notre objet de recherche, nous avons construit notre travail de thèse en deux grandes parties. Dans la première partie, nous avons développé le cadre théorique et conceptuel et dans la deuxième, nous avons présenté la démarche empirique que nous avons suivie : la méthodologie, le terrain et les résultats (scénarios).

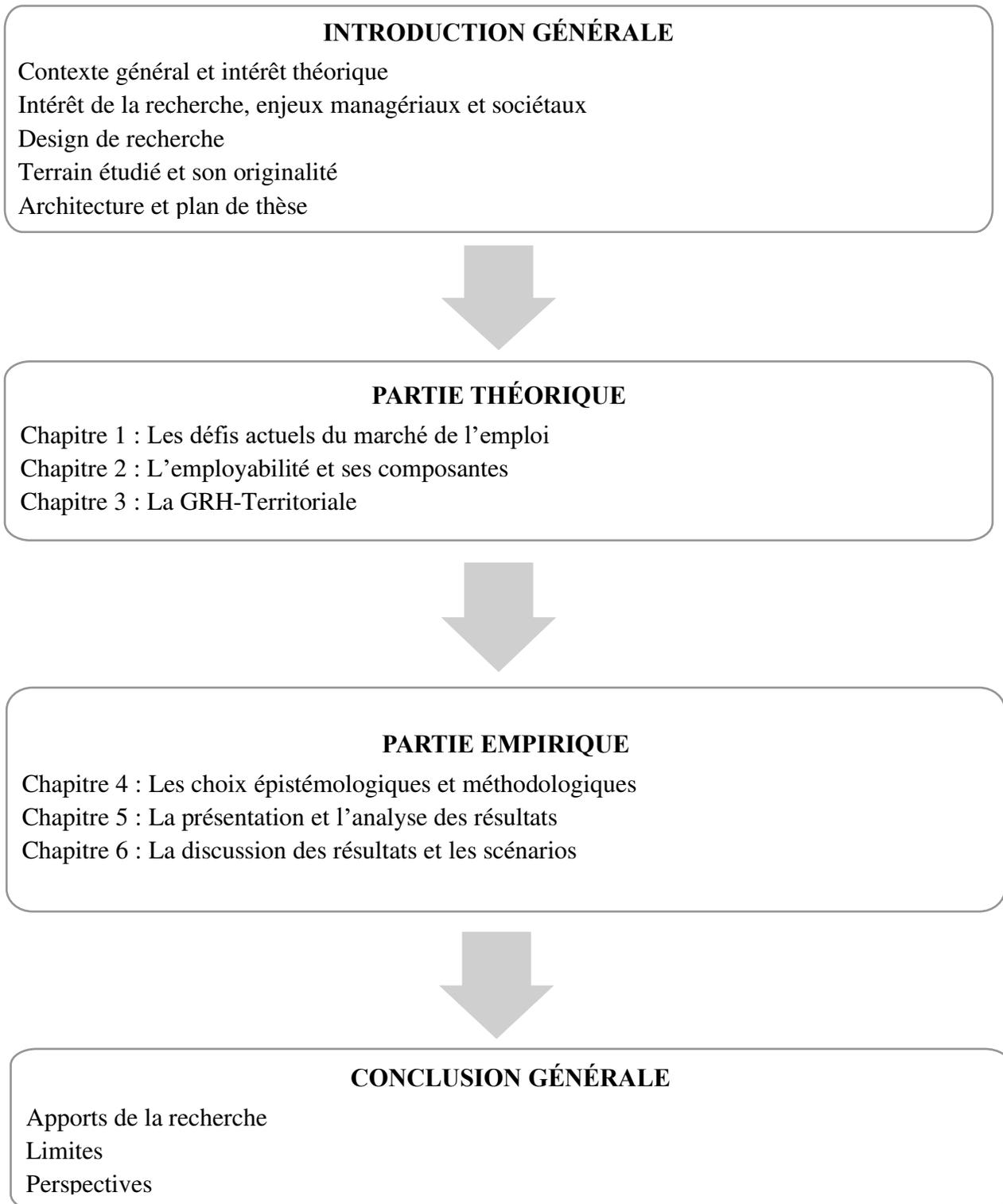
Nous avons choisi dans un premier chapitre d'aborder la situation actuelle de l'emploi en France. Nous avons présenté les difficultés de l'employabilité avec le nouveau contrat psychologique. Ces difficultés touchent les métiers en tension, les TPE – PME et les demandeurs d'emploi défavorisés par des facteurs d'inégalités sociales. Nous avons traité dans ce chapitre les concepts de l'attractivité, de la relation d'emploi, du contrat psychologique et d'autres en lien avec l'objet de notre chapitre 1. Nous avons conclu ce chapitre sur une remise en question des politiques d'emploi, l'émergence du concept de l'employeurabilité et des politiques d'appariement. Le deuxième chapitre est consacré à présenter les différentes interprétations de l'employabilité ainsi que les composantes déterminant son développement. Il explique la vision interactionniste de l'employabilité qui responsabilise la personne pour devenir acteur de son « employabilité ». Il expose et explique les déterminants personnels de l'employabilité selon différentes approches tels que : le capital humain, le capital social, les compétences de gestion de carrière, l'identité professionnelle, *etc.* C'est dans ce chapitre que nous abordons les concepts de choix professionnel, de représentation de soi et des métiers et du projet professionnel. Le troisième chapitre présente la GRH-Territoriale. Ce chapitre explique l'émergence de cette tendance au service de l'employabilité. Il présente le concept du territoire et son rôle pour développer l'employabilité.

Dans notre seconde partie, nous avons précisé l'épistémologie que nous avons adoptée pour respecter les critères d'une recherche scientifique. Nous avons exposé et détaillé la méthodologie, le terrain choisi et les résultats obtenus. Nous avons analysé et discuté les résultats pour enfin

proposer des scénarios utiles pour développer l'employabilité des métiers en tension sur le territoire. Afin d'expliquer notre démarche et les résultats d'une façon détaillée, nous avons choisi de présenter cette partie en trois chapitres. Le chapitre 4 précise les choix épistémologiques et méthodologiques, le terrain étudié et les techniques de collecte de données mobilisées. Dans ce chapitre, nous expliquons notre démarche empirique et les acteurs interrogés. Le chapitre 5 présente le traitement et l'analyse des données empiriques. Le chapitre 6 expose la discussion de nos résultats et les scénarios que nous avons proposés.

Pour finir, la conclusion présente une synthèse rapide des résultats de notre recherche, ses différents apports, ses limites et ses nouvelles perspectives.

*Figure 3 - Architecture et plan de thèse*



## **PARTIE THÉORIQUE**

Cette première partie est consacrée à présenter le cadre contextuel et conceptuel de notre sujet de recherche. Elle est composée de trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous allons présenter la situation actuelle du marché de l'emploi, les enjeux d'attractivité et les difficultés des métiers en tension. Il développe le cas de certains métiers en tension, dont les métiers des SAP. Ce chapitre traite la relation d'emploi et le contrat psychologique. Il évoque les difficultés d'employabilité rencontrées par certaines personnes en situation défavorable. Dans la dernière section de ce chapitre, nous abordons deux nouveaux éléments qui intègrent les débats publics et les recherches actuelles sur l'emploi. Il s'agit de l'employeurabilité et des politiques d'appariement.

Dans le deuxième chapitre, nous allons détailler le concept d'employabilité dans son évolution historique, ses multiples définitions et interprétations. Le but de ce chapitre est d'exposer le modèle conceptuel de l'employabilité dans toutes ses dimensions et composantes liées à la personne. Il met la personne au centre de son employabilité. Il explique le capital humain et l'identité professionnelle comme étant des facteurs déterminant l'employabilité.

Le troisième chapitre porte sur la GRH-Territoriale (GRH-T). Il évoque le concept du territoire et son rôle au service de l'employabilité. Il se base sur différentes théories qui expliquent le processus d'engagement durable des acteurs autour d'une gouvernance partenariale et territoriale. Ce chapitre se termine par une présentation de certaines formes et pratiques de GRH-T comme leviers d'attractivité et d'employabilité.

# Chapitre 1 : Les défis actuels du marché de l'emploi

## Introduction du chapitre 1

Ce premier chapitre a pour objectif d'exposer la situation actuelle du marché du travail.

Il révèle en premier lieu les difficultés de recrutement de certains métiers qui par leurs conditions de travail et leur représentation ne sont pas attractives. Il évoque la problématique de la pénurie de compétences dans certains métiers.

Il présente en deuxième lieu les enjeux de l'attractivité et les nouvelles attentes des personnes. Il dresse quelques définitions clés de certaines terminologies qui sont rentrées dans le champ de la GRH. Il s'agit de la marque employeur et de l'attractivité.

Il conduit en troisième lieu à approfondir la relation d'emploi expliquée par le concept du contrat psychologique. Cette dernière section explique l'approche psychosociale de l'emploi et ses évolutions engendrées par le nouveau contrat psychologique. Il identifie par la suite les limites de ce nouveau contrat, appelé employabilité, pour les stratégies de carrières des personnes défavorisées par les inégalités sociales. Il se termine par une ouverture sur les nouvelles orientations des politiques d'emploi à l'issue de l'émergence du concept de l'employeurabilité.

## **1.La situation actuelle du marché de l'emploi**

Cette première section décrit la situation actuelle du marché de l'emploi. Elle porte tout d'abord sur les difficultés de recrutement et leurs diverses origines. Elle expose et développe par la suite les constats des conditions de travail non attractives, la mauvaise représentation des métiers et l'inadéquation des compétences qui rendent le recrutement plus difficile. Elle s'intéresse aux TPE-PME qui rencontrent des difficultés en termes de recrutement, d'attractivité, de formation et de gestion de carrière.

### **1.1. Des difficultés de recrutement**

De nombreuses entreprises rencontrent des difficultés de recrutement alors que leurs activités augmentent. C'est le cas de certains métiers appelés en tension et de certaines TPE – PME n'ayant pas les moyens de gérer leurs ressources humaines.

Les difficultés de recrutement peuvent être de natures hétérogènes et pour des raisons différentes. Il s'agit pour 81,3 % d'une inadéquation du profil des candidats, pour 80,2 % d'une pénurie de candidats, pour 52,5 % de mauvaises conditions de travail, pour 17,8 % de déficit d'image et pour 16 % d'accès au lieu de travail (France stratégie, 2017, p.13).

Le rapport de l'enquête BMO (Besoins en main d'œuvre) réalisée par Pôle emploi & CREDOC (2019) révèle plusieurs raisons qui rendent les projet de recrutement difficiles (voir Figure 4). Nous pouvons constater que la pénurie de candidats, l'inadéquation des profils des candidats, les difficultés liées à la nature du poste (conditions de travail comme la pénibilité, les horaires, *etc.*) constituent les plus grands obstacles au recrutement.

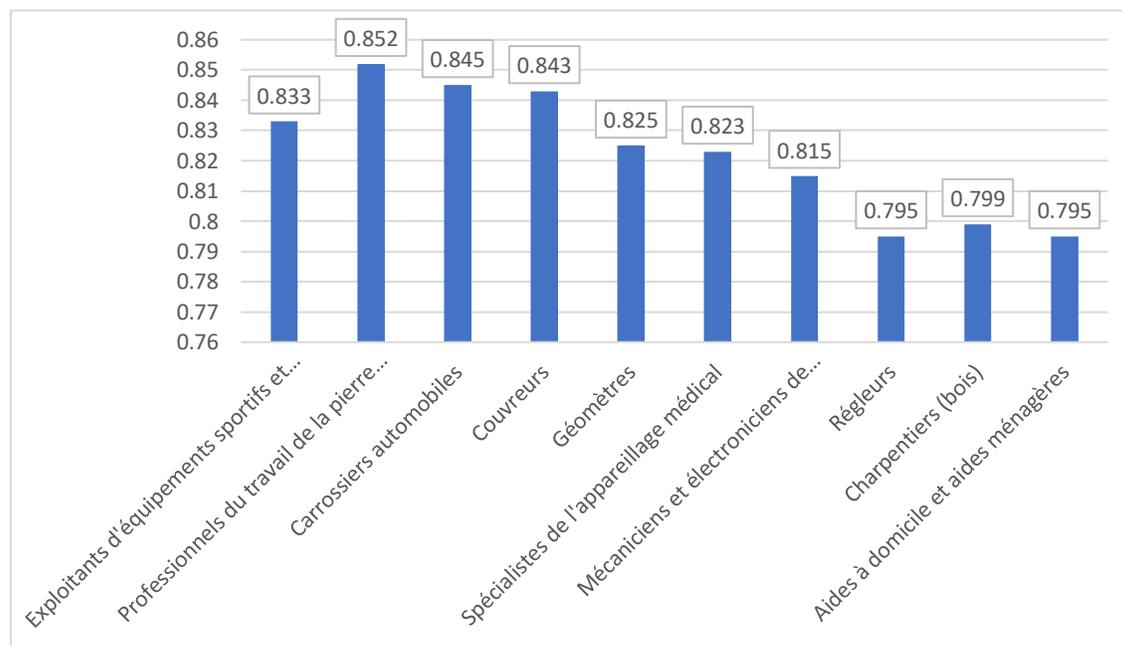
**Figure 4 - Les principales difficultés de recrutement des entreprises en 2019**

	(%)	2015	2016	2017	2018	2019
Pénurie de candidats		73.2	74.0	80.2	83.0	78.9
Candidats au profil inadéquat (manque d'expérience, de diplôme, de motivation)		81.7	81.9	81.3	77.6	76.5
Difficultés liées à la nature du poste proposé (distance, horaires, pénibilité, salaire...)		51.6	53.9	52.5	50.6	35.4
Difficultés liées à un manque de moyens financiers (budget, charges lourdes...)		32.6	29.3	25.7	25.4	17.6
Difficultés d'accès au lieu de travail (problèmes de transport)	sans objet	sans objet	sans objet	16.0	15.7	14.6
Difficultés liées à un déficit d'image (de l'entreprise, du secteur, du métier proposé)		20.4	20.0	17.8	19.7	14.6
Difficultés liées à vos procédures internes de recrutement (disponibilité, trop de démarches...)		12.4	14.7	13.8	12.3	7.0
Autres		2.3	0.8	0.4	0.3	0.8

**Source** : Pôle Emploi & CREDOC (2019, p.43)

Pôle Emploi, dans son enquête BMO (2020), identifie des projets de recrutement non satisfait. Certains métiers ne trouvent pas de candidats pour satisfaire leurs besoins de recrutement (voir Figure 5). Les métiers des SAP en font partie.

**Figure 5 - Top 10 en part de recrutement difficile en 2020 par Métier**



**Source** : Pôle emploi, enquête BMO (2020)

## **1.2. Des conditions de travail non attractives**

Les difficultés de recrutement de certains métiers en raison de leur faible attractivité ont été l'objet des études et des rapports des acteurs de l'emploi comme les branches professionnelles. Ce problème touche surtout des métiers, appelés en tension, souffrant d'une pénurie de main d'œuvre (Pôle Emploi & CREDOC, 2018). En effet, les conditions de travail difficiles dans certains métiers démotivent les salariés et les demandeurs d'emploi. Ce qui engendre par la suite une pénurie de candidats (INSEE, 2017; INSEE & OREFQ, 2010; Petit, 2012). Ces métiers sont dans l'incapacité de fidéliser l'apprenti et/ou le stagiaire à la fin de sa formation. Le manque de personnel nécessaire à la réalisation des activités constitue un frein pour assurer une bonne qualité de service. Cette situation entrave par la suite la compétitivité et la réussite économique des entreprises concernées par ces métiers. Cette pénurie de candidats constitue un fort enjeu micro et macro-économique.

## **1.3. Une mauvaise représentation des métiers**

Au-delà des mauvaises conditions de travail, le manque d'attractivité est aussi lié à une image erronée de certains métiers : métier méconnu, pénibilité supposée, perception d'absence de perspectives d'emploi. Certains métiers, comme les aides-soignants et les aides à domicile sont en crise de vocation (INSEE, 2017; Pons, 2018). Leur image négative n'incite pas les personnes à faire un choix professionnel de travailler et se former dans ces métiers (Brillet et al., 2013; Gavaille, 2014; Thiolon, 2003).

## **1.4. Une inadéquation des compétences**

L'inadéquation entre demande et offre de travail constitue une problématique importante que les recruteurs rencontrent. Même si certains essaient de combler ce manque de compétences en formant eux-mêmes les candidats, l'absence régulière de candidatures pour les postes proposés pose problème (Observia, 2006). Le rapport de l'OCDE<sup>3</sup> (2017) constate un manque clair et important de compétences chez les personnes. Ce manque concerne notamment les compétences sociales et les compétences transversales telles que la communication verbale, la résolution de problèmes et la gestion. Selon ce même rapport, 35,1 % des français exercent un métier non adéquat avec leur qualification dont la plupart sont considérés comme sous qualifiés par rapport aux exigences du poste demandé (OCDE, 2017).

---

<sup>3</sup> Organisation européenne de coopération économique

### **1.5. Des petites et moyennes entreprises en difficultés**

Les PME<sup>4</sup> sont constituées des micro-entreprises (moins de 10 employés), des petites (10-49 employés) et des moyennes entreprises (50-249 employés) et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros (Cassell et al., 2002; Jaouen & Tessier, 2008). Les TPE<sup>5</sup> constituent plus de 90 % des firmes françaises (Jaouen & Tessier, 2008). L'importance de renforcer les PME est connue mondialement. En effet, les TPE sont aujourd'hui au centre des préoccupations des réflexions et des politiques socio-économiques (Mallard, 2004, 2007).

En France, 7 millions d'emplois sont créés par des PME et des TPE (ANACT, 2016). Dans les économies de l'OCDE, les PME emploient plus de 60% de la main-d'œuvre et génèrent environ 55% du produit intérieur brut national (Dundon & Wilkinson, 2018).

Ces chiffres sont inquiétants quand ces entreprises, porteuses d'avenir (Abraham et al., 2012) se trouvent face à des difficultés de recrutement, d'attractivité, de formation et de gestion de compétences (Harney, B. and Dundon, 2006). Le rapport de France stratégie (2017, p.12) montre que c'est surtout les très petites entreprises qui ont du mal à recruter. C'est le cas de 42,9 % des structures de moins de 4 salariés et de 44,6 % des structures entre 5 et 9 salariés. La non-utilisation des outils de la GRH par les TPE est due surtout à une méconnaissance de leur existence et/ou de leur utilisation ainsi qu'à la méconnaissance de l'écosystème existant qui a les compétences pour les accompagner (Jaouen & Tessier, 2008).

Les TPE et les PME rencontrent des problèmes de gestion des ressources humaines de plusieurs ordres et de différentes raisons. C'est souvent le propriétaire-dirigeant, qui est aussi l'entrepreneur, qui assure la direction de l'ensemble des activités et services de son organisation, y compris les ressources humaines (Paradas, 2009). Ces entrepreneurs ne maîtrisent pas les différenciations fonctionnelles entre les fonctions de production et les fonctions support (Mallard, 2004). Jaouen & Tessier (2008) expliquent que le risque de la perte d'autonomie, d'identité ressentie et perçue par une délégation peut être un facteur qui empêche les dirigeants de déléguer quelques activités que ce soit. C'est ainsi que le dirigeant PME - TPE se trouve confronté à une surcharge de travail. Cette situation génère de la souffrance, de la solitude et une charge de travail élevée. Cette

---

<sup>4</sup> Petite et Moyenne Entreprise

<sup>5</sup> Très Petites Entreprises

omniprésence de propriétaire-dirigeant ne participe pas à améliorer la gestion des ressources humaines. Elle est souvent le résultat d'un manque d'objectivation. Elle favorise les considérations familiales. Le rôle des relations familiales a été mis en évidence comme l'un des facteurs les plus importants pouvant influencer la façon dont une petite entreprise gère ses ressources humaines (Dundon & Wilkinson, 2018).

Un deuxième facteur pouvant être à l'origine des problèmes rencontrés par les PE est le petit nombre d'employés qui laisse peu de place à l'innovation et à la mise en place de système de GRH élaboré. Les études montrent un manque de formalisation des pratiques et des procédures de GRH dans ce type d'entreprises, notamment en matière de recrutement, de sélection, de formation et de gestion des compétences (Cabrera & Cabrera, 2005; Cox, 2004; Dundon & Wilkinson, 2018; Harney, B. and Dundon, 2006). Cependant, les pratiques RH peuvent varier entre une PME et une TPE : l'augmentation du nombre de salariés pousse les entreprises à standardiser leurs procédures et leurs pratiques. Cela n'est pas le cas des micro-entreprises qui sont plus dans des pratiques individualisées qui dépendent de la situation et des besoins individuels (Abraham et al., 2012). Dans ce type d'entreprise, la confiance est un facteur déterminant pour la relation employeur-employé. Cela permet une meilleure implication et une motivation accrue. Cette confiance est assurée par la communication (Dundon & Wilkinson, 2018). Pour certaines TPE « traditionnelles », la formation est loin d'être une appétence.

Les PE rencontrent de réelles difficultés pour mettre en place la formation professionnelle (Paradas, 2009). La formation n'est pas un moyen pour développer les compétences requises par les entreprises et accompagner les salariés. Les dirigeants déploient la formation pour respecter les exigences réglementaires (Michun, 2007). La formation ne constitue pas vraiment alors un enjeu stratégique. Elle est ignorée et réalisée qu'en situation d'urgence. Elles se dotent rarement d'un plan de formation puis d'une évaluation des résultats. Le manque de temps et d'argent est l'une des causes principales. Une autre raison est l'absence du salarié en formation et la difficulté de le remplacer vu la taille réduite des effectifs des salariés (Paradas, 2009). Face à un manque de compétences, ces entreprises préfèrent souvent recruter que de former leurs salariés et les faire évoluer (Dundon & Wilkinson, 2018; Harney, B. and Dundon, 2006). Les PE croient plus à l'apprentissage par le travail, à la formation en situation de travail (FEST). Concernant les

dispositifs de formation, l'enquête DEFIS montre que la VAE<sup>6</sup> et le CPF<sup>7</sup> ont du mal à être utilisés (Anact, 2016; Mallard, 2004).

Ces entreprises n'ont pas les moyens d'améliorer les conditions de travail afin de maintenir une qualité de vie au travail (Gaillard, 2016; Gaillard et al., 2013). Cette incapacité à offrir des avantages et des bénéfices aux salariés qui correspondent à leurs attentes génère des problèmes de motivation et d'engagement. Cela rend plus compliqué et difficile la GRH. Il est d'autant plus clair que les dirigeants des PME doivent améliorer leurs capacités et leurs façons de bien choisir leur personnel, les gérer et les rémunérer selon leurs compétences. Les dirigeants ont du mal à fidéliser davantage leurs salariés en faisant de ces derniers des véritables partenaires (Gaillard, 2016; Gaillard et al., 2013). La pénibilité au travail constitue un réel problème pour certains métiers comme les artisans et dans les PTE ou PE du BTP<sup>8</sup>. Les dirigeants ne connaissent pas les réglementations liées à la santé au travail, ils sont dans une logique de risque et d'exigence qui aggrave la pénibilité. Ces entreprises ne mettent pas en place des actions qui améliorent les conditions de travail et qui réduisent les RPS<sup>9</sup> (Malenfer et al., 2016).

D'autres problèmes existent comme le faible sentiment d'appartenance du personnel et le besoin de trouver des leviers de motivation. Il faut savoir que de nombreux salariés n'aiment pas leur travail et qu'ils rejettent l'entreprise qui leur donne un emploi et un gagne-pain. Il faut savoir également que les dirigeants de PME n'ont pas les outils pour motiver et susciter l'intérêt de leurs travailleurs (Saint-Pierre & Briand, 1995). Le tableau dans l'Annexe 1 synthétise les difficultés rencontrées par les PE et qui peuvent être un obstacle pour l'employabilité, l'attractivité et la marque employeur (Saint-Pierre & Briand, 1995).

---

<sup>6</sup> Validation des acquis de l'Expérience

<sup>7</sup> Compte Personnel de Formation

<sup>8</sup> Bâtiments et Travaux Publics

<sup>9</sup> Risques Psycho-sociaux

## **2. L'attractivité et les métiers en tension : définitions et enjeux**

Après avoir présenté quelques constats des défis actuels sur le marché de l'emploi, nous allons dans ce paragraphe présenter les concepts qui portent notre thèse. Nous allons expliquer les nouveaux enjeux en termes d'attractivité en lien avec la RSE et la marque employeur.

### **2.1. L'attractivité au sein des attentes et des enjeux**

La problématique de l'attractivité implique de s'intéresser à l'attractivité des métiers et l'attractivité organisationnelle des établissements (Petit & Zardet, 2017).

L'attractivité est liée à l'implication des salariés et leur fidélisation. Les entreprises développent leur compétitivité et leur avantage concurrentiel en recrutant et maintenant les ressources compétentes (Landier, 2012). La pérennité des entreprises dépendent de leur capacité à capter les ressources et à les fidéliser en véhiculant une image attractive et en mobilisant des pratiques managériales qui satisfont les besoins des salariés (Petit & Zardet, 2017).

L'attractivité et la marque employeur deviennent de plus en plus un enjeu prioritaire et une attente de la part de la nouvelle génération. Les jeunes cherchent une entreprise de préférence qui correspond à leurs valeurs. Les études montrent que les jeunes talents sont intéressés et attirés par les entreprises dont la « marque employeur » correspond à leurs valeurs et à leurs attentes (Brillet et al., 2013; Petit, 2012; Petit & Zardet, 2017). Les jeunes sont plutôt attirés et intéressés par les entreprises qui intègrent la RSE et la QVT dans leurs pratiques (Chhabra & Mishra, 2008; Thévenet, 2000). Selon l'enquête Robert Half 2013, 83 % des DRH français expriment leurs préoccupations au sujet de la perte des talents (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018, p.98). Ainsi, les entreprises travaillent sur leur culture, leur identité et leurs pratiques pour agir conformément à leurs promesses et développer leur attractivité organisationnelle (Charbonnier-Voirin et al., 2014). Les entreprises, pour avoir une bonne réputation ou un marketing employeur, intègrent dans leur politique et dans leurs pratiques des enjeux sociétaux. Ces derniers touchent la rémunération, la promotion, le maintien des seniors, des femmes, des personnes en situation de handicap, le développement de l'employabilité, la prévention contre les RPS, l'équilibre vie privée et vie professionnelle, *etc.* (Landier, 2012).

Enfin, la réglementation et le gouvernement incitent les entreprises à améliorer leurs conditions de

travail. La directive-cadre communautaire n° 89/391 impose à l'employeur d'agir en amont contre les risques qui peuvent affecter l'employé au travail : évaluation, prévention, élimination, adaptation, formation, information (Héas, 2017). Les articles L. 4121- et L. 4121-2 du code du travail obligent l'employeur à former à la sécurité. Quand les salariés s'engagent dans le travail, il s'agit de leur corps, de leur peau et de leur personne. Le cadre de travail évolue vers la prise en compte « subjective » de personne ainsi que de sa santé. D'autres paramètres interviennent aujourd'hui : les Risques Psychosociaux, la souffrance, la pénibilité et le vieillissement des travailleurs.

Les chercheurs du TPCQ<sup>10</sup> résument dans un tableau (voir Tableau 1) les cinq dimensions pour mesurer les obligations de l'employeur en ajoutant une sixième dimension liée à l'équilibre vie privée et vie professionnelle :

---

<sup>10</sup> Tilburg Psychological Contract Questionnaire

**Tableau 1 - Synthèse des différentes versions des obligations de l'employeur selon TPCQ**  
(Kraak, 2013, p.123-129)

<b>Dimensions des obligations de l'employeur</b>	<b>Freese (2007), Freese et al. (2008)</b>	<b>De Vos, Buyens &amp; Schalk (2003), De Vos, Stobbeleir &amp; Meganck (2009), De Hauw &amp; De Vos (2010), Willem et al. (2010)</b>	<b>Freese et al. (2010)</b>
<b>Contenu du travail</b>	Variation des tâches au travail Ne pas être dérangé pendant le travail Marge d'autonomie Capacité de produire des produits et des services de qualité Satisfaction des besoins des clients Travail stimulant avec un défi Possibilité de prendre des initiatives Travail compatible avec les compétences et les connaissances	Opportunités de prendre des décisions Opportunités de montrer ce que nous sommes capables de faire Opportunités d'avoir des responsabilités Opportunités d'utiliser les compétences et les capacités	Variation des tâches au travail Travail avec un défi Charge de travail équilibrée Travail intéressant Autonomie Capacité de produire des produits et des services de qualité
<b>Développement de carrière</b>	Progression dans le domaine du travail Mise en place des promotions Acquisition de nouvelles connaissances et compétences Mobilité interne Formation	Opportunités de promotion Opportunités de développement de carrière dans l'entreprise Opportunités d'avancer Opportunités de développement personnel	Opportunités de carrières Formation Coaching Opportunités de développement professionnel Opportunités d'utiliser toutes les connaissances et les compétences

<b>Climat social</b>	Relations positives entre collègues Climat de travail positif Coopération mutuelle positive Support des collègues et des managers Reconnaissance et appréciation Possibilités d'exprimer nos opinions Un manager juste	Bon climat au travail Coopération mutuelle positive Bonne communication entre les collègues Managers et collègues qui apportent un soutien (Willem et al., 2010)	Bon climat au travail Bonne coopération et reconnaissance Soutien des managers
<b>Politiques de l'organisation</b>	<i>Feedback</i> et retours sur la performance Confiance en management Justice et transparence Flexibilité concernant l'application des règles Canaux de communication ouverts, sincères et directs Fournir les informations nécessaires Organisation efficiente Bonnes conditions physiques de travail Bonnes pratiques de management de RH Équilibre vie privée et vie professionnelle Temps de travail flexible		Participation à des décisions importantes Management juste Feed-back et retours sur la performance Règles claires et justes Transmission d'information Communication ouverte Politiques éthiques respectant la société et l'environnement Confidentialité dans l'organisation
<b>Équilibre vie privée et vie professionnelle</b>		Respect de la situation personnelle Opportunité de travailler avec des heures flexibles selon les besoins personnels Opportunité de décider quand prendre les jours de vacances Attitude flexible pour concilier travail et vie privée	Prise en compte des circonstances personnelles Choix des jours de vacances Télétravail Ajustement des heures de travail en fonction de la vie personnelle

<b>Récompense</b>	Bon salaire Remboursement des frais de formation, de garde d'enfance et de voyage Sécurité de l'emploi Performances spéciales rémunérées Ensemble d'avantages	Récompenses financières des performances exceptionnelles Augmentation de salaire sur la base de la performance Rémunération et avantages attractifs Avantages et extras réguliers	Sécurité de l'emploi Salaire juste Performances spéciales rémunérées Remboursement des frais de formation Avantages attractifs
-------------------	---	--	--

**Source :** Kraak (2013, p.123-125)

Le tableau ci-dessus nous permet de constater que les obligations ou les promesses attendues des employeurs comportent plusieurs dimensions qui touchent : au management opérationnel (appui, retour) ; au climat social (coopération, communication, transparence, entente avec les collègues) ; aux conditions de travail ; à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle (flexibilité, horaires, vacances) ; au développement de carrière (formation, opportunités de développer les compétences, accompagnement) ; au contenu du travail (intérêt, défi, autonomie) et la récompense (financière, matérielle).

## **2.2. L'attractivité, un enjeu de la RSE**

La RSE consiste à intégrer les préoccupations ainsi que les attentes sociales et écologiques des parties prenantes (citoyens, collaborateurs, ONG<sup>11</sup>, fournisseurs, *etc.*) dans les activités de l'entreprise (Commission des communautés européennes, 2001).

Il est important de souligner que le rôle de la fonction RH a évolué vers une fonction responsable avec la montée de la RSE. En effet, les employés ne sont plus une partie prenante négligée de l'entreprise (Beaupré et al., 2008). Le management des ressources humaines aujourd'hui se qualifie par une approche renouvelée redonnant toute la place nécessaire à la dimension humaine de l'entreprise, seul facteur de différenciation, d'innovation et de succès durable. De nombreuses études ont été faites autour de la RSE et son implication dans la fonction des Ressources Humaines. À titre d'exemple, Martory et Crozet (Alami, 2014) développent le concept « Personnel-Mix » pour expliquer l'impact potentiel de l'engagement dans une démarche RSE sur les pratiques et politiques de GRH. La RSE s'articule autour de cinq composantes : *politique salariale*,

---

<sup>11</sup> Organisation Non Gouvernementale

*valorisation sociale des salariés, climat et comportements sociaux, relations paritaires, image sociale de l'entreprise (interne et externe)* (Alami, 2014, p.12). Alami (2014) met en relief le chevauchement des cinq thèmes principaux abordés dans la déclaration sur les multinationales de l'OIT et la gestion responsable des RH. Cette déclaration incite les entreprises à considérer l'employabilité comme un réel enjeu et l'intégrer dans sa stratégie. La fonction RH déploie des pratiques plus responsables comme : l'égalité des chances et de traitement et la sécurité de l'emploi ; la formation pour développer les compétences et l'employabilité des travailleurs ; et la sécurité et santé au travail (Gouiran, 2011).

### **2.3. Les définitions de l'attractivité**

Différents auteurs s'intéressent dans leurs études à la marque employeur et aux questions de l'attractivité (Barrow & Ambler, 2016; Charbonnier-Voirin et al., 2014; Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018; Frimousse & Peretti, 2019; Peretti & Swalhi, 2007; Petit & Zardet, 2017; Viot et al., 2015). L'attractivité est considérée comme un construit multidimensionnel (Berthon et al., 2005; Viot et al., 2015). Ses dimensions dépassent la simple gestion des compétences et des carrières. Elles touchent à des dimensions psychosociales liées à la qualité de vie au travail et à l'appartenance dans l'entreprise. Selon Berthon et al. (2005, p.156), elle renvoie aux « *avantages qu'un employé potentiel perçoit à travailler pour une organisation spécifique* ». L'attractivité organisationnelle se manifeste par l'intention de candidater et de rejoindre l'entreprise (Agrawal & Swaroop, 2009) et par l'intention des salariés déjà présents à rester fidèles à l'entreprise (Jiang & Iles, 2011; Landier, 2012; Petit & Zardet, 2017). La fidélité organisationnelle est issue des études anglo-saxonnes.

Berthon et al. (2005) identifient cinq dimensions liées à l'attractivité. Il s'agit de la valeur d'attrait (intérêt du travail) ; de la valeur sociale (ambiance de travail) ; de la valeur économique (rémunération, promotion) ; de la valeur de développement personnel (carrière, formation) ; de la valeur de transmission et de l'application des connaissances. Berthon et al. (2005) définissent l'attractivité organisationnelle par les avantages qu'un employé perçoit à travailler pour une organisation spécifique. Elle est lisible dans tous les efforts réalisés et communiqués auprès des candidats et des salariés. Elle a pour but de montrer que l'entreprise est le meilleur employeur de choix, différent de ses concurrentes (Charbonnier-Voirin et al., 2014; Charbonnier-Voirin &

Lissillour, 2018; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016). Au-delà de chercher à attirer de nouvelles recrues cet effort vise à les retenir. Comme le montrent certains chercheurs (Jiang & Iles, 2011; Ronda et al., 2018), le développement de l'attractivité organisationnelle fait accroître l'intention de candidater ou de rejoindre l'entreprise ainsi que l'intention d'y rester fidèle pour les employés actuels (Ronda et al., 2018).

Différentes terminologies du domaine de la psychologie, tels que la réputation, l'attractivité, l'image et le capital marque-employeur (Viot et al., 2015), sont utilisés pour décrire ce sur quoi les demandeurs d'emploi insistent lorsqu'ils envisagent de postuler à un emploi. La marque employeur représente l'ensemble des avantages offerts et communiqués par un employeur. Il s'agit d'une « proposition de valeur » communiquée en interne comme en externe. La marque employeur est un élément central pour attirer et fidéliser les candidats. Son but est de donner une image de l'entreprise comme étant un lieu attractif et bon pour travailler (Peretti & Swalhi, 2007). Cette bonne image donnée permet une meilleure attractivité notamment auprès des jeunes (Viot et al., 2015). Les candidats et les salariés ont des attentes concernant l'emploi : horaires, conditions de travail, salaires, responsabilité, *etc.* Avec l'émergence des réseaux sociaux et de l'accessibilité de l'internet, les demandeurs d'emploi ont de plus en plus tendance à regarder les informations publiées et partagées sur une entreprise avant d'y postuler (Sivertzen et al., 2013). Benraïss-Noailles et al., (2016) et Viot et al. (2015) soulignent l'impact fort de la e-réputation, en présence du digital et des réseaux sociaux, sur l'attractivité de l'entreprise. Le bouche-à-oreille et les médias sociaux constituent des sources de formation de l'attractivité des entreprises (Sivertzen et al., 2013; Van Hoye, 2012).

Maclouf et Belvaux (2015, 2013) parlent d'une approche holistique qui explique le choix de l'emploi et l'attractivité de l'employeur. Il s'agit d'un équilibre entre, d'une part, l'offre de travail par l'entreprise et d'autre part, les attentes des salariés. Cela englobe le poste, sa valeur symbolique perçue, l'entreprise, la qualité de l'emploi (Jiang & Iles, 2011) mais aussi d'autres variables personnelles telles que les préférences, la familiarité avec le poste et l'âge (génération Y). Il s'agit alors d'une relation d'emploi entre l'employé et l'employeur ; d'un équilibre entre promesses attendues et promesses réalisées qui détermine le comportement organisationnel (candidater, s'impliquer, quitter) (Agrawal & Swaroop, 2009; Jiang & Iles, 2011). Maclouf et Belvaux (2015) expliquent la marque employeur et l'attractivité en se basant sur les sciences de gestion en

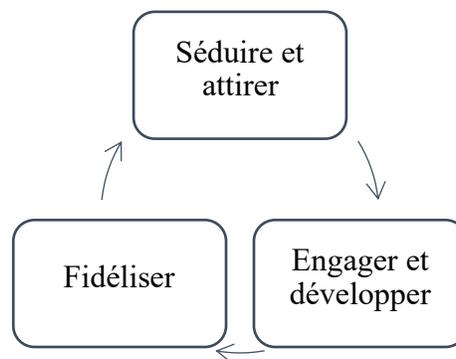
Marketing. Les bénéfices fonctionnels et économiques correspondent à des éléments comme l'utilité du poste, ses objectifs, la rémunération, les horaires, la zone géographique. Quant aux attributs symboliques, il s'agit des besoins de la personne à maintenir et développer son identité et son image voire à exprimer ses croyances et sa personnalité. Ces auteurs évoquent le risque de généralisation ou de normalisation des pratiques RH sur des critères objectifs. Cette approche holistique nécessite alors d'étudier et de connaître les caractéristiques des personnes pour savoir par la suite comment agir d'une façon contextualisée et personnalisée. Maclouf et Belvaux (2013, p.3) parlent d'un modèle « *de prédiction de la sensibilité d'une personne donnée à la réputation d'une organisation donnée* ».

Cette approche implique notamment la nécessité que les candidats ou les salariés aient une connaissance minimale de l'entreprise et du métier (Maclouf & Belvaux, 2015). Ils expliquent par ailleurs que d'autres éléments qui influencent et déterminent l'attractivité de l'employeur. Il s'agit des caractéristiques individuelles dans le sens où les personnes et les jeunes sont différents. Leurs sensibilités vis-à-vis la sécurité de l'emploi, aux conditions de travail, aux pratiques RH, aux contenus ne sont pas les mêmes. Certains cherchent et sont attirés par le prestige, d'autres par le salaire, d'autres par le type de contrat ou les horaires et la distance. Peretti et Swalhi (2007) proposent trois dimensions de mesure de l'attractivité : la faible propension à rechercher un travail, l'attachement affectif et la performance au travail.

Ces idées nous poussent à nous intéresser à la notion de l'expérience collaborateur qui occupe l'investigation des sciences de gestion. Il s'avère creux et limité de parler de l'attractivité en excluant l'expérience du salarié. Ce dernier, n'est pas un simple agent qui effectue des tâches, il est un client interne qui vit et expérimente des moments clés dans l'entreprise pour lequel il faut créer de la valeur. Le collaborateur n'est pas juste au travail pour chercher son « gagne-pain » ; le collaborateur cherche du sens au travail en rencontrant d'autres personnes et construisant des liens (Oureiro et al., 2018). Leconte (2017) parle de marque employeur interne en lien avec le contrat psychologique pour souligner l'importance de l'expérience salarié au travail. Liger (2013) et Oureiro et al. (2018) orientent leurs réflexions en intégrant une approche très stratégique de l'expérience collaborateur en liant les missions du professionnel RH et les missions du professionnel Marketing. Les techniques utilisées en Marketing permettent d'attirer le futur collaborateur (séduction), l'intégrer (accueil) et le garder (fidélisation).

Nous constatons que l'expérience collaborateur est un cycle de deux phases. Dans un premier temps, il s'agit de travailler sur le développement de la marque employeur afin de séduire et de fidéliser les talents. Dans un second temps, il s'agit d'engager les talents et de garantir leur épanouissement par la recherche du bien-être, les évolutions culturelles et managériales qui donnent la chance aux salariés d'évoluer personnellement et professionnellement. C'est ainsi que la satisfaction des salariés et leur engagement se font par la gestion de carrière et la formation. La Figure 6 explique le cycle de l'expérience collaborateur et de la marque employeur.

**Figure 6 - Expérience collaborateur et marque employeur**



Les recherches montrent que le secteur d'activité et ses spécificités constituent un élément central et déterminant d'attractivité (Lievens, 2007; Lievens & Slaughter, 2016; Moroko & Uncles, 2009). Certains métiers, appelés en tension, sont confrontés à des pénuries de candidats comme dans l'informatique, la banque et le numérique (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Peretti et Swalhi (2007) ajoutent que dans le contexte actuel de pénurie de talents, la fidélisation des collaborateurs constitue des enjeux importants managériaux pour certains métiers.

#### **2.4. Les métiers en tension**

Pons (2018) dans le rapport rédigé par l'ADEUS<sup>12</sup> définit les métiers en tension comme des métiers avec des opportunités vacantes plus que des candidatures reçues. Ce déséquilibre peut avoir comme origine différentes raisons : manque de personnes formées, manque d'attractivité, *etc.*

Les difficultés de recrutement et les problématiques des métiers en tension font l'objet d'études

---

<sup>12</sup> Agence de Développement d'Urbanisme et de l'Agglomération Strasbourgeoise

des acteurs publiques et des institutions de recherche (Lima, 2017). L'enquête de l'INSEE a fait des études sur les entreprises qui rencontrent des difficultés de recrutement. L'ANPE dans les années 1999 a commencé ses enquêtes dans le cadre de l'étude « Anticipations des entreprises ». L'apparition de pôle emploi a été l'origine de l'enquête BMO (Besoins en Main d'œuvre). D'autres acteurs privés et publics comme Manpower, le groupe mondial de travail temporaire, le DARES<sup>13</sup>, l'APEC<sup>14</sup> ont mené des enquêtes pour identifier les difficultés de recrutement liées à une mauvaise attractivité. Leurs études révèlent des problématiques diverses telles que la pénurie de compétences techniques et/ou comportementales ou la mauvaise rédaction des offres d'emploi et la définition de leur poste (Lima, 2017).

Les problématiques d'attractivité et de fidélisation touchent notamment certains secteurs d'activités et métiers (Petit & Zardet, 2017). Il s'agit par exemple des métiers du grand âge dont les difficultés de recrutement sont liées à des problématiques d'attractivité et de fidélisation (Petit & Zardet, 2017). Les métiers du secteur médico-social souffrent d'une mauvaise reconnaissance sociale et d'une pénibilité face à un public difficile avec des pathologies physiques et mentales (Petit & Zardet, 2017). Le manque d'attractivité en EHPAD<sup>15</sup> est révélé par un absentéisme fort et un turnover élevé. Cela est dû à une mauvaise image du secteur de la gériatrie où les politiques de rémunération et gestion de carrière sont perçues non satisfaisantes par rapport à d'autres établissements sanitaires (Petit & Zardet, 2017). La méconnaissance de ce secteur d'activité par les futurs professionnels soignants constitue un autre facteur défavorable. Les actions de communication et sensibilisation par les acteurs de l'emploi (pôle emploi, centres de formation, écoles professionnelles, collèges) ainsi que le partenariat avec les acteurs locaux s'avèrent primordiales pour valoriser l'image des EHPAD et favoriser un recrutement adapté (Petit & Zardet, 2017). La découverte des métiers *via* des contrats de professionnalisation ou des contrats aidés s'avère un autre axe.

En ce qui concerne la pénibilité de ce métier ou la charge physique de travail, il s'agit de travailler sur les conditions et l'organisation du travail (aménagement des horaires, aménagement des locaux, *etc.* Il est de même important d'accompagner les salariés par des formations ou des tutorats

---

<sup>13</sup> Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques

<sup>14</sup> Association pour l'emploi des cadres

<sup>15</sup> Etablissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

et de faire reconnaître voire valoriser les compétences relationnelles (Petit & Zardet, 2017). La gestion des carrières, des projets professionnels et personnels des salariés *via* les entretiens individuels par exemple est importante. Cela permet de connaître d'une façon personnelle les salariés, leurs attentes en matière de rythme de travail et de souhaits d'accompagnement (Keuleyan, 2019). Le management de proximité contribue à l'accompagnement des salariés dans leur pratique professionnelle *via* un soutien et des conseils (Anact, 2014; Vénier, 2011). Petit et Zardet (2017) concluent dans leur article sur l'importance de développer un travail inter-organisationnel dans un esprit de coopération et de collaboration pour améliorer l'attractivité et la fidélisation dans ce métier.

Une autre étude révèle une pénurie de candidats comme signe de « désenchantement » ou de « déception » pour le métier d'enseignant notamment du secondaire. Ce malaise est à l'origine d'une faible attractivité de ce métier et à des conditions de travail non satisfaisantes comme les conditions salariales, la perte de statut de ce métier voire de son identité (Maroy, 2008). Maroy (2008) parle de perte de vocation d'enseignant qui se manifeste par une faible orientation immédiate vers ce métier. Les raisons sont liées aux conditions de travail qui se détériorent (charge de travail, salaire, pension, possibilité de carrière) ou au contenu (intérêt de la pédagogie, rapport aux élèves et aux parents) voire à son image sociale donnée. La reconnaissance de ce métier passe par la reconnaissance des compétences émotionnelles comme de compétences réelles dans la pratique professionnelle (Riat et al., 2011).

D'autres métiers comme ceux du BTP, de la grande distribution, du commerce, du nettoyage, du maintien à domicile, de l'hôtellerie et de la restauration se trouvent dans l'urgence de recrutement. Comme l'expliquent Demazière et Marchal (2018), dans les métiers des SAP plus de quatre recrutements sur dix doivent se réaliser en moins d'une semaine. En hôtellerie et restauration, notamment pendant les hausses saisons, trois recrutements sur dix se font en urgence. L'INSEE<sup>16</sup> et l'OREFQ<sup>17</sup> (2010) prévoient dans leur étude des besoins de recrutement et des opportunités d'emploi d'ici 2020 en restauration, hôtellerie et alimentation qui sont importantes dans l'économie française. Cette augmentation est due à un départ à la retraite important ainsi qu'à la création nette d'emplois. Par la suite, le secteur doit revoir l'organisation de ses conditions de

---

<sup>16</sup> Institut national de la statistique et des études économiques

<sup>17</sup> Observatoire régional sur l'emploi, la formation et les qualifications

travail (précarité, caractère saisonnier, faible qualification), anticiper et planifier les recrutements. Les employeurs doivent mobiliser des outils RH pour répondre à leurs besoins de recrutement. Il s'agit précisément du développement des passerelles entre les métiers, la transférabilité des compétences et la construction des trajectoires professionnelles mobiles et polyvalentes dans le métier de bouche (INSEE & OREFQ, 2010).

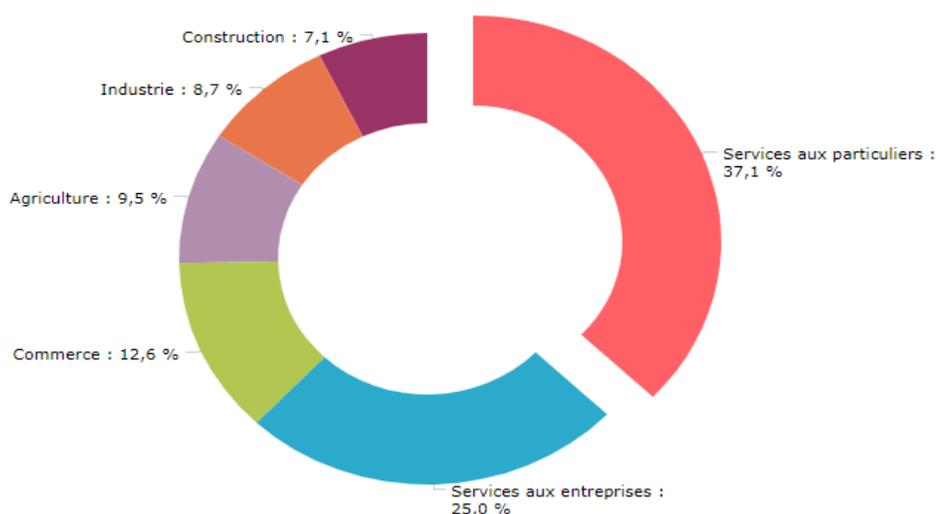
Les études montrent que ces métiers en tension sont reconnus comme sous qualifiés. Pour ces métiers, le recrutement se fait par candidature spontanée, par l'intermédiaire de pôle emploi, des agences d'intérim ou des écoles de formation (Demazière & Marchal, 2018).

Selon Croguennec (2011), dans ces métiers en tension, sous qualifiés, souvent manuels et dont la représentation sociale est peu prestigieuse (industrie, BTP, hôtellerie-restauration, vente, service à la personne), la proportion de recrutement des immigrés est élevée. Alors que les hommes sont orientés surtout dans les secteurs du BTP, du transport, de la logistique et de l'industrie, les femmes ciblent les métiers du service à domicile (assistante maternelle, employée de maison, *etc.*).

## **2.5. Les Services À la Personne, des métiers en tension**

L'enquête BMO (2020) menée par pôle emploi recense les secteurs d'activités qui ont un nombre important de projets de recrutement. Les métiers du service aux personnes, aux entreprises et du commerce constituent un réservoir d'emplois. La Figure 7 montre que les métiers des SAP sont ceux qui recrutent le plus en 2020.

**Figure 7 - Nombre de projets de recrutement en 2020 par secteurs regroupés**



**Source :** Pôle emploi, enquête BMO (2020)

En présence d'une population vieillissante, d'une espérance de vie qui augmente et d'une natalité croissante, les métiers des services à la personne constituent des métiers d'avenir (Pons, 2018). Cependant, nous remarquons un fait sociétal. Les besoins en recrutement dans ces métiers ne sont pas satisfaits (Friquet, 2019). Les candidatures pour les offres d'emploi dans ces établissements baissent. C'est le cas aussi du taux d'inscription dans les parcours de formations de ces métiers (André, 2012; El Khomri, 2019). Le taux élevé du turnover, des arrêts de travail et des problèmes de santé récurrents sont des preuves témoignant l'insatisfaction des salariés à exercer ces métiers (Demazière & Marchal, 2018). Le manque d'attractivité se manifeste par des tensions de recrutement et des effectifs « très volatiles » qui manquent de motivation et/ou de qualification (André, 2012). Ces problèmes sont graves et ont des conséquences sur la qualité de service. La qualité de la prise en charge des personnes dépendantes et fragiles notamment les personnes âgées se dégrade (Friquet, 2019).

De ce fait, les décideurs accordent aujourd'hui une grande attention pour ces métiers. Comme l'explique El Khomri (2019) dans son rapport « *Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand âge* », il est nécessaire de revaloriser ces métiers d'avenir non attractifs. Pour avoir un service de qualité par des professionnels de qualité, il faut auparavant

proposer des conditions d'emploi de bonne qualité (André, 2012; Bardet & Jany-Catrice, 2010; Jany-Catrice, 2016). La valorisation de ces métiers passe par une meilleure reconnaissance sociale et salariale des salariés, loin des clichés et plus proches de la réalité des activités exigées par ces métiers. Ilama (2013) dans son travail de thèse, identifie des dimensions de la qualité de l'emploi dans le SAP, signes révélateurs d'une faible attractivité. Le Tableau 2 liste quelques dimensions :

**Tableau 2 - Dimensions de la qualité de l'emploi en SAP**

<b>Dimensions de la qualité de l'emploi</b>	<b>Contenu</b>
Rémunération	Mauvaise rémunération Ancienneté non valorisée Charge de travail non reconnue Précarité
Conditions de travail	Pénibilité Absence d'information et de communication Absence d'encadrement et de suivi Lieu de travail insalubre Charge de travail élevé Dispersion géographique des bénéficiaires Besoins de transport et de déplacement Mal de dos, de tête, <i>etc.</i> Travail physique
Sécurité de l'emploi	Insuffisance des heures
Formation et développement de carrière	Absence de formation ou formation inutile Absence d'évolution de carrière
Isolement et relations avec les bénéficiaires	Solitude Comportements négatifs et mauvaise humeur
Relation avec la structure et les collègues	Problème de communication Absence d'interlocuteur
Reconnaissance par la société	Dévalorisation par la société

**Source :** Ilama (2013, p.240)

Nous nous intéressons dans notre étude aux métiers des SAP. Nous avons choisi ces métiers comme terrain de notre étude empirique. Le SAP sera détaillé dans notre chapitre 4 qui présente notre recherche empirique.

Nous pouvons constater, des deux premières sections de ce chapitre, un marché du travail avec des enjeux d'attractivité. Les problématiques liées à l'attractivité organisationnelle et des métiers en

tension nous poussent à nous intéresser, dans la troisième section de ce chapitre, à la relation d'emploi.

### **3. La relation d'emploi et son évolution**

L'objet des lignes qui suivent est d'exposer quelques terminologies. Nous allons nous baser sur le concept du contrat psychologique pour expliquer la relation d'emploi par une approche psychosociale. Nous allons par la suite présenter les évolutions de ce contrat et ses limites pour l'employabilité de certaines personnes. Ce chapitre se termine par une discussion sur les politiques d'emploi.

#### **3.1. La relation d'emploi et ses implications**

Les paragraphes suivants s'intéressent à la relation d'emploi et ses implications. Nous allons définir quelques termes et développer le concept du contrat psychologique.

##### **3.1.1. Quelques définitions clés**

Dans ce qui suit, nous allons apporter quelques éléments de définitions pour éclairer certains concepts adoptés aujourd'hui dans le monde de travail et qui portent souvent à confusion.

##### Emploi et métier

Alors que l'emploi se définit par l'existence d'une relation contractuelle avec un employeur en contrepartie d'une rémunération, le métier se définit par l'ensemble des emplois, qui dans l'organisation, sont caractérisés par une même finalité et une même technicité. Ces emplois sont souvent liés entre eux au sein d'une même direction ou division (Yves, 1989). Cet auteur ajoute et précise que le métier donne une identité professionnelle à la personne qui est liée à son identité dans la société. Le métier n'est pas résumé à un type de contenu d'activités, mais il s'inscrit dans une filière de compétences et une formation qui lui sont spécifiquement propres (Publique, 2007). Boyer (2004) souligne cette caractéristique de qualification et de compétences intrinsèques au métier en le définissant comme un ensemble d'acquis, de connaissances et d'habiletés à la transformation d'un produit ou à la fourniture d'une prestation. Piotet (2002) explique à son tour la différence entre emploi et métier. Il explique que l'emploi fait référence à une relation de

dépendance et de subordination avec un employeur. Le métier se caractérise par une qualification et de compétences décontextualisées de l'entreprise en dehors d'un simple contrat de travail donnant identité professionnelle à la personne (Piotet, 2002).

### Travail

Alors que les deux notions précédentes comportent un aspect professionnel, le travail n'est pas que professionnel. Le travail peut avoir d'autres attributs et adjectifs qui en modifient le sens. Nous parlons par exemple de travail domestique, forcé, bénévole... Le travail n'est pas alors exactement synonyme d'emploi ou de métier (Maillard, 2013). La notion du travail a constamment évolué et a pris différentes significations et conceptualisations selon les disciplines. Le grand dictionnaire Larousse en propose quatorze significations en 2008.

Le travail est issu de « tripalium » en latin, qui signifiait machine à trois pieux. Pendant l'industrialisation, le travail avait un visage industriel, ouvrier et masculin (Amortila, 2017). L'analyse portait sur la qualification professionnelle, l'organisation et les conditions du travail. La tertiarisation de l'économie a fait évoluer les réflexions concernant le travail ainsi que les catégories socioprofessionnelles et la féminisation des actifs. Le travail devient une production matérielle et immatérielle. Le chômage qui a augmenté après les trente glorieuses a fait que la préoccupation pour l'emploi est devenue dominante. Avec la montée de la complexité de la société et de l'économie, les objets de recherche s'intéressant à l'emploi se sont multipliés (Maillard, 2013). De nos jours, dans une société où l'économie prime, le travail productif et l'accès à un travail rémunéré sont nécessaires pour éviter tout risque de « désaffiliation sociale » comme l'exprime (Castel, 1999). Malgré les douleurs, les difficultés, les souffrances ou même les incapacités, les personnes cherchent toujours à avoir un travail, source de reconnaissance sociale (Amortila, 2017). Le travail devient un principal objet d'étude des ressources humaines et du management des organisations avec de nouvelles problématiques : nouvelles normes relatives à la qualité et au temps de la production, relations salariales individualisées, exigences de polyvalence et d'autonomie à tous les niveaux de qualification (Maillard, 2013).

### Chômage

L'organisation internationale du travail (OIT) définit le chômage comme une situation d'une

personne en âge de travailler, sans emploi, à la recherche d'un travail, capable et disponible pour travailler (Bureau International du Travail, 2017). La définition émise par le BIT est la plus couramment utilisée et un moyen pour effectuer des comparaisons internationales.

Après avoir posé quelques définitions, nous allons évoquer d'une façon plus détaillée et développée la relation de l'emploi entre l'employé et l'employeur à la lumière de la théorie du contrat psychologique.

### **3.1.2. Le contrat psychologique**

L'emploi fait référence à plusieurs notions telles que : le rapport social ; la relation sociale (Fouquet, 2011; Guerrero, 2005) qui répond à une logique de don / contre-don (Kuhn & Moulin, 2012) ; la justice organisationnelle ; le soutien organisationnel perçu et l'équité (Diard & Hachard, 2019). La relation d'emploi entre le salarié et l'organisation est fondée sur des croyances collectives partagées qui orientent le comportement des deux parties et qui impliquent des dimensions affectives et subjectives que l'on exprime à travers le concept de « contrat psychologique » (DABOS & ROUSSEAU, 2004; Robinson & Rousseau, 1994). Ce contrat est construit sur les principes de la mutualité et de la réciprocité ; il est constitué de promesses attendues et réalisées des deux côtés (Dabos & Rousseau, 2004).

Le concept du contrat psychologique est relié à celui de la réciprocité traduite par une satisfaction mutuelle des attentes et des besoins des deux parties (Mullenbach-servayre, 2009). En d'autres termes, dans ce contrat, les deux parties sont impliquées : l'employé et l'employeur (Guerrero, 2005). Le contrat psychologique est la croyance d'un individu dans les termes et les conditions d'un accord comprenant un échange réciproque entre deux parties. Un contrat psychologique émerge lorsqu'une partie trouve à cet accord des futurs rendements qui seront réalisés, une contribution qui sera donnée et de futurs avantages attendus. D'où le principe sous-jacent de la mutualité du contrat psychologique. En effet, les deux parties s'engagent mutuellement selon leurs croyances dans des actions réciproques l'une en faveur de l'autre (Mullenbach-servayre, 2009). Dans le cadre de cette relation mutuelle, l'employeur est engagé à assurer des opportunités de développement de carrière. Dans le cadre de cette réciprocité, un employeur qui offre des opportunités de développement de carrière en pensant que les employés seront heureux de ces opportunités, attendra en retour des obligations de leur part. La mutualité et la réciprocité impactent

les résultats au travail comme la productivité et la progression dans la carrière et mesurent si l'employé veut toujours travailler chez l'employeur (Dabos & Rousseau, 2004).

Nous constatons dans ce paragraphe que le contrat psychologique se réfère aux croyances de la personne concernant l'accord et l'échange que ce contrat implique. Il revient d'une façon plus concrète à la manière dont les employés interagissent avec leur travail. Le contrat psychologique est une perception subjective. La subjectivité concerne la façon dont le contrat de travail est interprété, compris et promulgué. En effet, comme l'explique Guerrero (2005), la relation d'emploi se définit à partir des perceptions individuelles concernant les obligations existantes entre le salarié et son employeur. Il s'agit d'une notion subjective et individuelle mais également d'une notion dynamique et évolutive dans le temps (Diard & Hachard, 2019). La mesure du contrat psychologique se fait à travers l'écart entre promesses attendues faites et promesses réalisées des deux parties. Un score faible de cet écart indique que les promesses ont été réalisées.

Plusieurs auteurs ont développé cette théorie en développant des variables pour mesurer le contrat psychologique et comprendre la relation employeur-employé. Rousseau (1990) développe des variables pour mesurer le contrat psychologique telles que : rémunération élevée, rémunération basée sur la performance, sécurité d'emploi, bonnes relations au travail, conditions de travail, formation et développement de compétences et de carrières. Robinson et Rousseau (1994) trouvent d'autres dimensions du contrat psychologique : systèmes de bonus discutés, processus de recrutement, apprentissage par procuration et justice organisationnelle.

Morrison et Robinson (1997) identifient d'autres facteurs qui contribuent à la construction du contrat psychologique. Ces derniers sont d'ordre psychosocial, organisationnel et culturel. Ils touchent le vécu personnel et professionnel des personnes, la culture du pays et l'organisation :

- La socialisation durant l'enfance et l'adolescence fondamentale pour l'apprentissage des valeurs notamment comme la justice, le travail et la réciprocité.
- La culture nationale, qui se compose de l'ensemble des croyances, des présupposés et des valeurs qui construisent la personnalité de base et qui déterminent les attentes par rapport aux obligations mutuelles dans une relation de travail : l'individualisme, la distance au pouvoir, l'évitement de l'incertitude.

- Les précédentes expériences professionnelles qui influencent la perception de la nouvelle relation d'emploi et le sens que l'on lui donne. Il s'agit par exemple des impacts d'un licenciement ou d'un changement organisationnel sur le sentiment d'insécurité et de le désengagement professionnel (Cavanaugh & Noe, 1999).
- La culture organisationnelle en ce qu'elle englobe comme flexibilité, loyauté et innovation qui influencent le vécu et la perception des obligations réciproques.
- La socialisation organisationnelle et professionnelle.
- Les rapports sociaux et les interactions quotidiennes.
- Les pratiques organisationnelles en ce qui concerne les objectifs, buts, besoins et motivations.

### **3.1.3. Les conséquences du non-respect du contrat psychologique**

Le respect du contrat psychologique et la satisfaction des obligations perçues ont des effets positifs sur les employés. La perception d'un contrat psychologique accompli est liée positivement au sentiment de justice, d'acceptation du changement, d'épanouissement personnel, d'espoir ainsi qu'à la capacité des employés à être créatifs. De plus, le contrat psychologique permet de développer les qualités d'innovation, d'atteintes des objectifs, de flexibilité et de cohésion (Charbonnier-Voirin et al., 2014; Depolo et al., 2004; Diard & Hachard, 2019; Guerrero, 2005; Kraak, 2013; Leconte, 2017). Dans le cas inverse, selon Rousseau (1989, cité par Conway & Briner, 2015) la violation du contrat psychologique a des conséquences sur les attitudes et les comportements liés au travail et notamment en ce qui concerne l'implication et l'engagement (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016). Le non-respect des promesses attendues par la marque employeur (brèche, violation ou rupture du contrat psychologique) et la non-réalisation des attentes, entraîneront au contraire le départ des nouvelles recrues (Wanous et al., 1992), la désimplication ou de la démotivation (Cavanaugh & Noe, 1999; Jiang & Iles, 2011; Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Rousseau, 1994; Van Den Heuvel et al., 2016).

La violation des obligations attendues dans le cadre de la relation employé – employeur est vue comme un échec des organisations à satisfaire et à répondre aux besoins attendus dans le contrat (Dabos & Rousseau, 2004; Rousseau, 1990). Ce fait endommage les relations, conduit à des réactions émotionnelles extrêmes telles que l'indignation, le retrait de la confiance et le

désengagement. Cavanaugh et Noe (1999) affirment que la violation du contrat psychologique devient de plus en plus un fait commun. La violation du contrat psychologique peut aboutir à une volonté des employés de quitter leur travail et se rendre vers une autre entreprise, ou revendiquent auprès de leurs supérieurs de nouvelles conditions de travail. De plus, la violation du contrat psychologique atténue la loyauté. L'employé ne prend plus de rôles supplémentaires. Son comportement citoyen dans l'organisation s'affaiblit (Porter & Siggelkow, 2000). L'employé se désintéresse et ne s'investit plus dans son travail. Un faible comportement de citoyenneté organisationnelle (OCb<sup>18</sup>), la conséquence du non-respect du contrat, rend l'organisation moins capable de s'adapter aux changements organisationnels. Par la suite, l'employé ressent un sentiment de trahison et des affects négatifs (Guerrero, 2005). Les efforts moindres qu'il fait se manifestent par l'absentéisme, le retard au travail, une faible attention portée à la qualité, une insatisfaction au travail, un manque de confiance et une faible implication organisationnelle, une non-réalisation des tâches et un sentiment d'injustice et de malaise au travail (Cullinane & Dundon, 2006).

C'est ainsi que cet échec aboutit à mettre fin à la relation de l'emploi, au turn-over et à la volonté de trouver un autre emploi (Kraak, 2013). La violation du contrat psychologique est liée négativement à la volonté de l'employé à défendre l'entreprise face aux autres dans la mesure où la loyauté de l'entreprise est en cause. De plus, dans le cadre de ce déséquilibre dans la relation d'échange qu'est l'emploi, l'employé ne voudra plus travailler dur pour son employeur, il fournira moins d'efforts (Van Den Heuvel et al., 2016). Cela se manifestera aussi par le fait de perdre du temps au travail, arriver en retard et se livrer à des occupations personnelles durant les horaires de travail. Rompre le contrat psychologique pousse l'employé à regarder d'autres alternatives d'emploi plus attractives où la qualité de l'emploi est meilleure. Ainsi les employés qui trouvent un emploi similaire ailleurs ne voudront changer d'entreprise (Jiang & Iles, 2011). Les employés qui ne trouvent pas d'autres alternatives resteront dans la même entreprise mais sans s'engager pleinement sans faire d'efforts ou même tenter de corriger la relation de l'emploi et l'injustice (Depolo et al., 2004; Singh & Srivastava, 2009).

---

<sup>18</sup> Comportement de citoyenneté organisationnelle

## **3.2. L'émergence du nouveau contrat psychologique**

### **3.2.1. La précarité et la flexisécurité**

La fin de la période des « trente glorieuses » a été marquée par une instabilité du marché du travail et de la conjoncture économique et sociale (Petit, 2012). Les entreprises sont confrontées de plus en plus à des changements majeurs et à de perpétuelles restructurations qui les conduisent aujourd'hui à des réductions récurrentes d'effectifs (Givord & Maurin, 2003). Chômage, flexibilité externe, précarité, transition professionnelle ne cessent d'augmenter sans cesse. La flexibilité externe du travail est une des conséquences de la crise économique (Marchand & Minni, 2010). Le marché du travail devient dual avec la montée du marché appelé « secondaire » se caractérisant par une précarité de l'emploi et des rémunérations faibles. Le marché primaire avec un emploi stable et des salaires qui augmentent avec l'ancienneté n'est plus la référence et l'exemple (Marchand & Minni, 2010). Nous ne sommes plus que dans un paradigme d'emploi stable et homogène en présence d'une diversité et discontinuité d'emploi (Castel, 1999).

Avec le renforcement de la protection des salariés en CDI par la création des obstacles au licenciement, l'État français a favorisé le développement de nouvelles formes de contrats de travail plus flexibles (Girard, 2005; Thévenet, 2000) dont le CDD, les saisonniers, les stages, l'alternance, l'auto-entrepreneuriat et l'intérim.

### **3.2.2. Les évolutions des métiers et des compétences**

Les changements technologiques ont considérablement modifié les compétences requises des travailleurs. Tandis que la demande pour certaines compétences a disparu, la demande de nouvelles compétences a émergé. Certaines tâches, effectuées avant manuellement, sont aujourd'hui réalisées par des équipements automatisés. Parallèlement, le niveau de formation des travailleurs a augmenté dans tous les pays de l'OCDE. Aujourd'hui, avec les technologies basées sur l'information, telles que les ordinateurs et machines-outils sophistiquées, deviennent plus répandues, la demande de travailleurs capables de maintenir, de programmer et de développer ces technologies sophistiquées augmente. Cependant, ces changements technologiques font accroître la polarisation de la société en creusant l'écart de revenus et d'emplois entre ceux dont les compétences ont été déplacées par de nouvelles technologies et ceux qui la créent et l'utilisent (Colecchia & Papaconstantinou, 1996).

Cependant, les NTIC<sup>19</sup> ne sont pas les seuls facteurs qui ont fait évoluer les compétences et les métiers. Des facteurs démographiques, sociaux et culturels contribuent aux changements de la structure de l'économie des services et du marché du travail. Il s'agit par exemple du secteur de la santé qu'on voit évoluer en France avec le vieillissement de la population et des réformes en vigueur qui créent des métiers de coordination et des soins à domicile (Tissioui, 2008). Cette évolution fait aussi évoluer les compétences et exige d'autant plus de nouvelles compétences de type comportemental ou transversal.

### **3.2.3. L'employabilité comme nouveau contrat psychologique**

Dans ce contexte d'insécurité d'emploi, les salariés ne peuvent plus attendre un emploi à vie. En effet, de nos jours, la sécurité de l'emploi s'est substituée à l'employabilité (Guerrero, 2005). C'est ainsi qu'avec les changements organisationnels, les termes du contrat psychologique changent. Ces derniers affaiblissent les contenus relationnels du contrat caractérisé par son caractère de long terme, dynamique et fondé sur la confiance et la loyauté. Ces changements rendent le contrat plus transactionnel, de courte durée et fondé sur un échange de type économique (Depolo et al., 2004). Dans cette configuration, le sentiment d'insécurité de l'emploi entraîne chez l'employé une baisse de loyauté et de support envers l'organisation (Singh & Srivastava, 2009).

Ben Hassen (2011) explique que ce nouveau contrat psychologique consiste à ce que l'employeur s'engage à fournir une sécurité dans le travail et des possibilités d'évolution aux employés en échange d'un investissement important, d'une volonté d'apprendre et d'atteindre des niveaux élevés de performance. Avec ce nouveau contrat psychologique, les pratiques RH d'employabilité d'une entreprise poussent le personnel à être plus compétitif et à saisir par la suite des opportunités de progression. Dans cette perspective, les salariés deviennent responsables de leur évolution professionnelle pour progresser dans l'entreprise ou en externe en mobilisant les outils et les pratiques RH mis à sa disposition.

Depuis quelques années, le management du poste est remplacé par le management des compétences. L'organisation développe son offre de formation afin de favoriser le développement de nouvelles compétences. Cette politique de gestion de l'employabilité des salariés est une partie de la réponse à la façon dont on peut les fidéliser et les impliquer. De même, l'échange social et le

---

<sup>19</sup> Nouvelles Technologie d'Information et de Communication

nouveau contrat psychologique, explique le MEDEF, ne sont plus un salaire contre un emploi, mais une performance contre une employabilité. L'entreprise échange une promesse d'employabilité contre un résultat. Dans le cadre de contrat psychologique transactionnel, les salariés en s'engageant à développer la performance de l'entreprise développent leur compétences et leurs chances de maintenir leur employabilité (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013a). Les employés accordent plus de valeur à la formation (Pate et al., 2000). Schmidt et al. (2013, p.4) explique l'employabilité comme la capacité d'un salarié « *et sa volonté d'être et de rester compétitif sur le marché du travail (facteurs ayant trait à l'offre) en réagissant aux modifications des tâches et du cadre de travail et en les anticipant (facteurs relatifs à la demande), cette capacité et cette volonté étant favorisées par les instruments de valorisation des ressources humaines qui lui sont offerts (par les institutions)* ». En étant employables, les salariés évoluent avec l'entreprise et les technologies, deviennent capables de tenir leur poste en s'adaptant au changement, de maintenir en permanence leur valeur ajoutée et de se vendre ailleurs.

La gestion des compétences et l'employabilité deviennent un point de départ pour les politiques de carrière. L'employabilité se complète par l'autonomie sociale qui se traduit par le réseau social intra-organisationnel et inter-organisationnel ainsi que par des initiatives de benchmarking de sa fonction et la mise à jour des évolutions du marché du travail affectant le métier de la personne (la lecture régulière de revues professionnelles, de revues liées à l'économie et à l'emploi, participation à des salons professionnels, ...). Il s'agit alors des attitudes positives face aux changements et au marché du travail : la volonté de développer de nouvelles compétences ou de changer d'emploi, la connaissance du marché de l'emploi, « la sensibilité » aux opportunités d'emploi, et enfin la confiance dans ses capacités de recherche d'emploi.

L'employabilité repose sur l'identification, le développement et l'utilisation des ressources et compétences individuelles pour occuper, obtenir ou se créer un emploi. Cette perspective souligne l'importance du « salarié-acteur », qui soigne et développe son employabilité de manière autonome et proactive. Les salariés prennent l'image de « l'entrepreneur de soi », ils s'investissent pour développer et faire fructifier leur capital humain, leur capital social, leur capital culturel et leur capital de carrière comme dans le modèle des carrières nomades (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013a). Le Tableau 3 rédigé par Hiltrop (1995) explique les éléments qui ont changé avec le nouveau contrat psychologique.

**Tableau 3 - Les éléments du nouveau contrat psychologique**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Ancien</b>	<b>Nouveau</b>
<b>Intérêt</b>	Sécurité	Employabilité
<b>Format</b>	Structuré	Flexible
<b>Durée</b>	Permanent	Variable
<b>Résultats attendus</b>	Engagement et loyauté	Valeur ajoutée
<b>Responsabilités de l'employeur</b>	Rémunération juste pour un bon travail	Rémunération élevée pour une performance forte
<b>Responsabilités de l'employé</b>	Bonne performance au travail	Marquer une différence
<b>Attentes de l'employeur par l'employé</b>	Rémunération stable et promotion professionnelle	Opportunités d'auto-développement personnel
<b>Attentes de l'employé par l'employeur</b>	Temps et effort	Connaissances et compétences

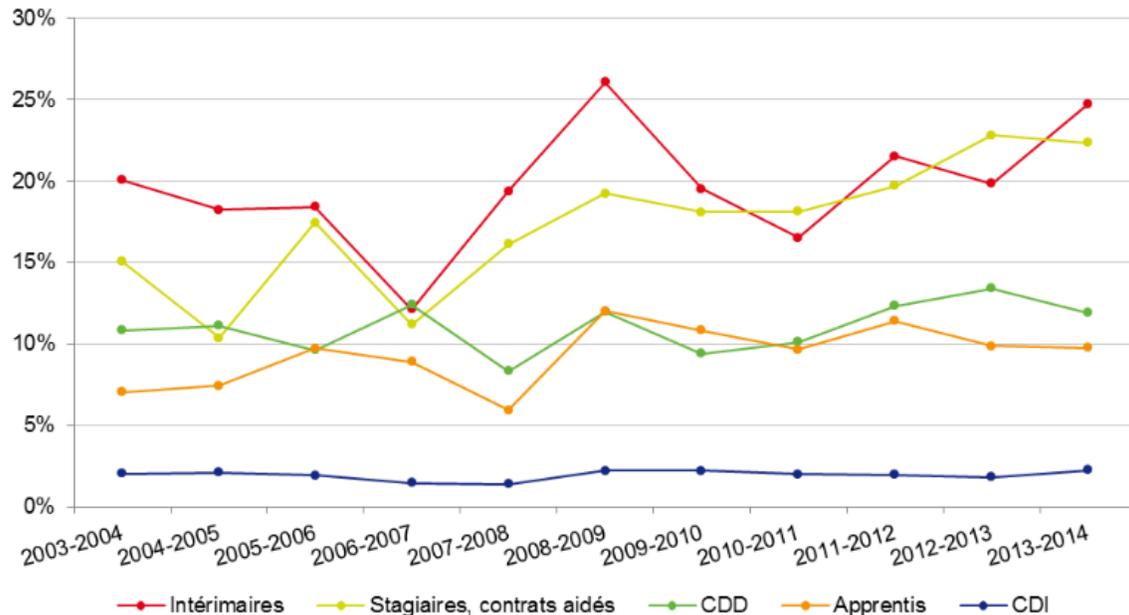
*Source* : Hiltrop (1995, p.293).

### **3.3. Les limites du nouveau contrat psychologique**

#### **3.3.1. La montée des transitions professionnelles**

Selon l'INSEE (2016), le taux de chômage a augmenté de 6.7 points entre 1975 et 2015. Les transitions professionnelles et le passage par le chômage deviennent de plus en plus répandues avec les nouveaux contrats de travail depuis le milieu des années 70 (Bréhier, 2015). Le passage par le chômage s'accroît surtout suite à la crise économique. Rose (1996) trouve que ce mouvement général de précarisation et de transformation des trajectoires de mobilité est un modèle qui remplace la norme sociétale de salariat. Cette forme institutionnelle de précarité qui devient « répétitive » et l'instabilité devient « chronique » (Salais, 2018), est selon Rose (1996) le résultat d'un jeu complexe d'acteurs constitués d'entreprises, relayée par l'État et confie aux personnes une marge de manœuvre. Flamand (2016a) étudie la variation du taux de transitions annuelles de l'emploi vers le chômage selon le type de contrat entre 2003 et 2014 (voir Figure 8). Ceux sont les intérimaires, les salariés en contrat aidé et en CDD qui vivent le plus une période de transition professionnelle.

**Figure 8 - Taux de transition annuels de l'emploi vers le chômage selon le type de contrat entre 2003 et 2014**



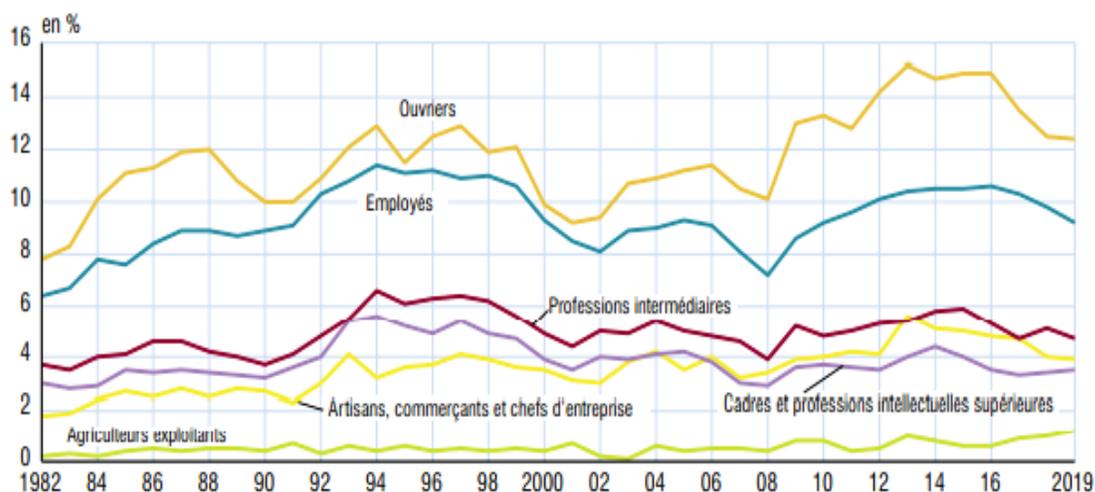
**Source :** Flamand (2016, p. 20)

ADECCO Groupe France & al. (2018) expliquent que 26.9 % des personnes en emploi ont connu une transition professionnelle dans les trois dernières années. Ces transitions prennent différents visages :

- Les « formés » (2.1 % des actifs) qui ont bénéficié d'une certification ou d'une formation.
- Les « mobiles » (7.8 % des actifs) qui ont été concernés par des formes d'emploi temporaires exigeant des transitions régulières.
- Les « ré-actifs » (5.8 % des actifs) qui pour des raisons comme le congé maternité et / ou parental, se sont éloignés un peu de temps de l'emploi avant d'y revenir.
- Les « pré-retraites actifs » (1.9 % des actifs) qui cumulent, avec leur retraite, une activité considérée par certains comme une vocation.
- Les « réorientés » (1.5 % des actifs) qui sans avoir recours à une formation ont changé de profession ou de domaine d'activités.
- Les « polymorphes » (7.8% des actifs) qui ont vécu plusieurs types de transition.

Le rapport de France stratégie (2017) montre que le phénomène de transitions professionnelles touche surtout les personnes peu qualifiées et les métiers du service. Ces personnes-là risquent de se trouver dans une période d'inemployabilité dans la situation d'individus éloignés de l'emploi. L'étude menée par la DARES et l'INSEE (2020) confirme la présence d'une inégalité face au chômage. Comme le montre la Figure 9, parmi les catégories socioprofessionnelles, les ouvriers sont les plus confrontés au chômage.

**Figure 9 - Taux de chômage selon la catégorie socioprofessionnelle de 1982 à 2019**



*Source* : DARES & INSEE (2020, p.109)

### 3.3.2. Le poids des inégalités sociales

Malgré les efforts auxquels s'engagent les entreprises et les personnes au sujet de l'employabilité, certains cas montrent les limites de la prise de responsabilité de l'individu dans sa formation et dans le développement de sa carrière. Ces cas révèlent la rareté des stratégies individuelles (Hategekimana & Roger, 2002). En effet, les personnes ne disposent pas des mêmes capitaux sociaux, culturels et économiques. Elles ne sont pas toutes armées de la même façon pour affronter les problèmes sur le marché du travail et trouver leur place. En outre, les nouvelles contractualisations de la relation d'emploi engendrent une reproduction sociale et contribuent à l'accroissement des inégalités sociales (Delory-Momberger et al., 2007; Flamand, 2016b; Gazier, 2005, 2008a; Moraldo, 2013; Adama Ndiaye, 2020).

Les femmes, les jeunes, les seniors et les personnes peu qualifiées sont ceux qui rencontrent le plus de difficultés liées à l'emploi (Jolly & Prouet, 2016). Ces publics sont les plus touchés par la précarité de l'emploi : salaire net inférieur à 750 euros, un CDD inférieur à un mois, un travail à temps partiel voire des conditions de travail difficiles. Cette situation injuste pousse à se poser la question sur l'efficacité de notre système et des politiques de l'emploi et de l'employabilité (Keuleyan, 2019).

L'émergence massive et régulière des transitions professionnelles dans un contexte de flexisécurité ne fait qu'aggraver les risques d'inemployabilité. Le passage par le chômage ne cause pas qu'une crise de l'emploi, mais une crise de l'avenir. Cette lourde rupture peut entraîner, dans les trajectoires professionnelles, des déclassements, de mobilités descendantes et de baisses de qualifications (Boisard, 2009). Cette réalité est d'autant plus grave quand les emplois précédemment occupés influencent les transitions professionnelles et les futures trajectoires. En effet, ces dernières ne sont pas déterminées que par la formation initiale (Hennequin, 2009; Sullivan, 1999). De plus, ces transitions ont un impact psychologique lorsqu'il s'agit de reconversions non volontaires, de transformations soudaines avec des écueils et de renoncements. Ces situations stressantes n'émanent pas de la volonté des personnes, elles sont le fruit des forces externes. Ce ne sont pas toujours les personnes qui souhaitent changer d'entreprise pour obtenir un meilleur poste enrichissant. Les transitions touchent souvent des personnes concernées par un licenciement suite à des restructurations ou à des suppressions des postes ou à des réductions des effectifs (Balleux & Perez-Roux, 2013; Gazier, 2005, 2008a; Rose, 1996).

Ces parcours professionnels instables et non linéaires ont des impacts négatifs sur les salariés. Ces événements fragilisent leur identité professionnelle, par la suite leur choix du métier et de la formation. Ces transitions ont aussi des conséquences sur la stratégie identitaire et de carrière. Cette dernière est composée de l'image de soi, de l'appréciation et de l'estime de ses capacités, de la réalisation de ses rêves et de ses objectifs (Tanguy & Dubar, 1993). A cause de ces multiples et régulières transitions, la personne se sent inutile et non reconnue (Kong et al., 2012; Sullivan, 1999). Le jugement d'utilité s'accompagne par un jugement de beauté, lié à l'appartenance à un collectif, à un métier et à une communauté (Dejours, 2011, cité par Keuleyan, 2019). De plus, la flexibilité et le court terme qui caractérisent le schéma de l'activité professionnelle aujourd'hui ne favorise pas une construction positive identitaire. La personne, avec ce manque de stabilité dans

le milieu professionnel, ne réussit plus à apporter sa participation singulière à la création du travail, ni à se reconnaître dans le travail. Cette rupture du contrat psychologique devient une source de stress, de souffrance au travail, loin de toute construction personnelle et sociale. Ces transitions créent une instabilité qui touche son identité et sa santé. Elle perd le sens qu'elle donne à la vie (Schmidt et al., 2013).

### **3.4. Les orientations des politiques de l'emploi**

La loi du marché du travail n'est plus déterminée par la confrontation entre la quantité de travail demandée et la quantité offerte. D'autres éléments existent aujourd'hui comme la volatilité des salariés par exemple ou les évolutions des attentes vis-à-vis du travail, les tensions de recrutement et les réelles concurrences pour attirer et fidéliser les plus talentueux (Yannick & Catherine, 2002). Les auteurs de l'économie néoclassique définissent le marché du travail comme étant la confrontation entre la demande et l'offre du travail. Cependant, par ses particularités, il se distingue des autres marchandises respectant les lois de l'offre et de la demande. Le travail porte des dimensions psychologiques, sociales et cognitives. Il est alors nécessaire de repenser la biographie des parcours professionnels dans les politiques d'orientation et d'insertion (Delory-Momberger, 2007).

Les réflexions politiques de l'emploi dépassent aujourd'hui les problématiques de la flexisécurité, des transitions professionnelles, de la protection de l'emploi ou de l'employabilité. Les débats s'orientent vers des prestations d'accompagnement des entreprises et surtout des demandeurs d'emploi et des salariés. Les nouvelles préoccupations sont les emplois vacants de certains métiers pour lesquels les entreprises n'arrivent plus à trouver du personnel et/ou un profil adéquat ; les moyens de développer les opportunités d'embauche ; les perspectives pour que la personne franchisse le seuil de la relation d'emploi et développe son employabilité à l'extérieur de l'entreprise (Duclos et al., 2014). La question de l'emploi ne concerne pas que les chômeurs. Il s'agit d'une responsabilité collective partagée entre une entreprise « Employeur », un salarié qualifié apte à travailler et l'État (Duclos, 2017).

Ces constats impliquent que nous ne pouvons pas penser à l'employabilité sans penser à l'employeurabilité. Les politiques d'emploi s'interrogent sur le soutien à accorder aux entreprises pour être capables d'être employeur. Il s'agit en d'autres termes de la capacité de l'employeur à

recruter et à fidéliser les collaborateurs, au-delà de sa qualité d'entrepreneur (Duclos et al., 2014). Dans cette logique, les demandeurs d'emploi ne sont pas alors les seuls bénéficiaires des aides à l'emploi.

L'employeurabilité (*employer-ability*) intègre le champ des débats des politiques et des professionnels. En France, cette notion est apparue la première fois en janvier 2001 dans la tribune du consultant Michel Masounave dans le quotidien *Les Echos*. Dans le monde anglo-saxon, elle est au cœur des champs de l'éducation et de la formation professionnelle. Elle fait référence notamment à l'amélioration de l'attractivité de l'entreprise ou de « *employer's marketability* » grâce à un meilleur environnement de travail offert (Duclos, 2017). Borello (2018) explique que l'employeurabilité, qui se définit par la capacité à employer, n'est pas innée ou naturelle. Elle s'apprend et s'acquière. Une entreprise avec un bon chiffre d'affaire et un bénéfice, peut ne pas être forcément un bon employeur. Cette fonction ne se limite pas à une simple gestion des relations avec le personnel ou d'une gestion administrative ou du planning.

Duclos et al. (2014a, p.3) expliquent « *par employeurabilité, nous entendons la capacité ou le potentiel d'un employeur à attirer des candidats à l'emploi et à les maintenir en poste. Les facteurs contribuant à l'employabilité peuvent inclure les récompenses offertes (matérielles, intellectuelles, sociales et psychologiques) ; la capacité à planifier l'utilisation des ressources humaines dans l'entreprise d'une manière intelligente, appropriée et respectueuse de ces ressources ; et la capacité à présenter les opportunités d'emploi d'une manière qui dépeint honnêtement la réalité du travail offert* ». Pour ces raisons, l'accompagnement des entreprises passe par une connaissance fine et personnalisée de leurs ressources ainsi que de leurs besoins réels. Il s'agit de penser les politiques d'emploi et les aides aux entreprises par type ou catégorie d'entreprises (Duclos et al., 2014). Cela revient aussi à ce que l'entreprise n'attende pas de recruter le candidat idéal qui a été préalablement formé par une autre entreprise concurrente ou par l'Etat. L'employeur se doit plutôt de former et d'accompagner les candidats perfectibles recrutés ayant un potentiel (Borello, 2018).

L'employeurabilité s'explique par une double dimension spatiale et temporelle. Nous parlons d'employeurabilité interne quand les entreprises exercent leurs fonctions et leurs rôles d'organisation de l'emploi à travers les événements de la vie quotidienne de l'entreprise. Quant à l'employeurabilité externe, il s'agit de la capacité des organisations à attirer des candidats. Selon

une dimension temporelle, des employeurs peuvent être dans une logique de court-terme, de gestion de l'emploi en adaptant les salariés à leur poste. Cette approche peut être le cas le plus souvent des TPE et des PME. A l'inverse, dans une logique de long terme, les employeurs travaillent à développer les compétences des salariés, leur potentiel et à gérer leur carrière (Urasadettan, 2020).

Cette notion, dans l'importance qu'elle accorde à l'attractivité des entreprises, s'inspire des théories du « *job-matching* » ou d'appariement. Cela s'explique par le fait que les trajectoires professionnelles des nouvelles générations intégrant le marché du travail sont plus liées à l'employeurabilité des entreprises qui recrutent plutôt qu'à l'employabilité de ces jeunes (Urasadettan, 2020). C'est dans ce sens que les politiques d'emploi changent notamment à l'égard des métiers qui rencontrent des difficultés de recrutement liées à une faible employeurabilité. Le territoire pourrait être un levier pour pallier ce problème (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018; Urasadettan, 2020).

La montée des métiers en tension et l'asymétrie de la relation d'emploi ont fait glisser les politiques d'emploi vers des politiques de « *matching* », ou d'appariement. Cette orientation politique répond alors à des problématiques d'inadéquation des compétences, d'attractivité faible, de mauvaise image ainsi que disparités régionales. En effet, dans certains territoires, c'est l'emploi qui est éloigné de la personne, et non pas la personne qui éloignée de l'emploi (Borello, 2018). La formation s'avère un levier de cette politique qui vise à combler le « *skill mismatch* » ou l'inadéquation des compétences. Les actions d'information permettent de travailler sur les problématiques d'attractivité et de représentation des métiers notamment en tension. Enfin, l'aide à la mobilité géographique et l'intervention des instances régionales comme l'OREF permettent de résoudre le « *spatial matching* » (Lima, 2017).

## Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre a permis d'identifier des problématiques sur le marché du travail liées à la relation d'emploi, à l'employabilité et à l'employeurabilité.

Des métiers en tension rencontrent des difficultés de recrutement. Les conditions de travail difficiles et la mauvaise représentation de certains métiers affaiblissent leur attractivité. Le manque de candidats en fait preuve. Ce chapitre révèle les enjeux de l'attractivité et de la marque employeur. L'attractivité peut être analysée dans le cadre d'une relation entre un employeur et un employé. Pour les métiers en tension, l'attractivité dépasse ce simple cadre. Elle implique de s'interroger sur l'identité professionnelle. L'inadéquation des compétences ou des profils constitue un deuxième élément dans cette relation d'emploi asymétrique. Les difficultés de certaines personnes défavorisées par les inégalités sociales s'aggravent par les transitions professionnelles. Ces personnes n'ont pas les capacités de mener des stratégies pour être employables. Ces constats montrent la nécessité de repenser l'employabilité dans une approche plus personnalisée. Cette approche lie la personne au métier. Elle consiste à s'intéresser au choix professionnel de la personne, à sa capacité à conduire son projet professionnel en étant en adéquation avec les exigences du marché de l'emploi.

La situation actuelle du marché du travail nous pousse à nous intéresser dans le chapitre 3 à la GRH-Territoriale, une gouvernance qui répond à la théorie d'appariement. Le concept de l'employabilité sera traité dans le chapitre 2.

## Chapitre 2 : L'employabilité et ses composantes

### Introduction du chapitre 2

Ce deuxième chapitre porte sur le concept d'employabilité.

L'employabilité n'est pas un concept récent. Il a vu des évolutions dans ses définitions et ses dimensions. Nous sommes passés d'une logique passive et socio-médicale à une approche libérale avec le nouveau contrat psychologique et les nouvelles formes de carrières. Certaines définitions sont orientées vers une approche centrée sur la personne, d'autres vers une approche plus globale.

Motivation, identité professionnelle, attitude, compétences, savoir-évoluer, l'employabilité porte en elle plusieurs composantes et dimensions personnelles appartenant à plusieurs disciplines. L'employabilité a été l'objet d'étude dans plusieurs domaines.

Dans ce qui suit, nous allons en premier lieu définir l'employabilité à travers une approche centrée sur la personne et une autre plus globale. Nous allons en deuxième lieu nous intéresser à son évolution historique. Nous allons en dernier lieu développer les composantes personnelles de l'employabilité. Nous avons choisi d'adopter une approche holistique centrée sur la personne pour étudier l'employabilité.

## **1. Les principales définitions de l'employabilité**

Les sciences de gestion des ressources humaines et les politiques d'emploi s'intéressent de plus en plus à l'étude et à la conceptualisation de l'employabilité. Ce terme s'est développé en sciences économiques puis en sciences de gestion dans les années 1990. Il a été ensuite repris et enrichi en psychologie et en sociologie (FUGATE & ASHFORTH, 2003; Fugate & Kinicki, 2008; B. I. J. M. Heijden & Bakker, 2011; McArdle et al., 2007). Cependant, plusieurs auteurs sont d'accord sur le fait qu'il n'existe pas encore de consensus sur la définition de l'employabilité et sur ses dimensions (Hofaidhllaoui, 2013; Loufrani-Fedida et al., 2015). Hofaidhllaoui et Roger (2014, p.32) expliquent que « *ce concept a acquis différentes significations et définitions tout au long du temps, selon qu'il a été utilisé par les médecins, les statisticiens, les travailleurs sociaux, les différents acteurs de la politique de l'emploi ou les gestionnaires des ressources humaines.* » Selon la synthèse de Finot (n.d.), la définition de l'employabilité donne lieu aujourd'hui à une querelle sémantique, reflet d'un débat idéologique de longue date sur la répartition des responsabilités entre l'entreprise et la personne (Saint-Germès, 2004). Nous remarquons que les définitions de ce terme et ses perspectives d'analyse s'articulent autour de deux approches : une approche centrée sur la personne et une approche plus globale centrée sur la personne en interaction avec l'organisation et le contexte du marché du travail.

Nous allons dans cette section présenter les définitions de l'employabilité selon ces deux approches. Les définitions de l'employabilité s'articulent autour de deux approches : celle de l'offre de travail et celle de la demande. Nous avons choisi de présenter une liste de définitions dans l'Annexe 2 et de présenter dans cette section quelques-unes :

### **1.1. L'employabilité définie par une approche centrée sur la personne**

L'approche centrée sur la personne s'intéresse aux attributs, prédispositions et comportements individuels. Elle développe des modèles conceptuels de l'employabilité constitués de facteurs cognitifs et psychosociaux liés à la personne.

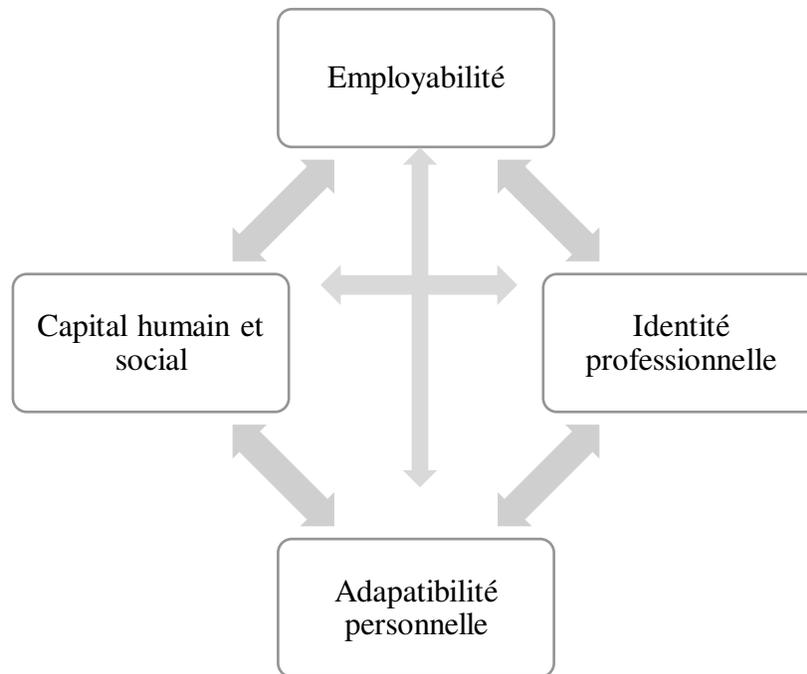
A titre d'exemple, nous pouvons mentionner la définition de Pelosse et al. (1996, p.7 cité par (Hofaidhllaoui & Roger, 2014)). Cet auteur définit l'employabilité comme étant la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors du métier exercé à un instant donné.

Gazier (2003) parle d'employabilité initiative. Cette forme d'employabilité met l'accent sur un certain nombre de « prédispositions ». Il s'agit de capital humain et social de la personne. Ils sont composés des compétences personnelles cumulées. Ils sont constitués du réseau et des relations de la personne qui lui procurent un appui dans sa recherche d'emploi et/ou dans son évolution professionnelle.

Fugate et Ashforth (2003) abordent l'employabilité comme une série de composantes centrées sur la personne qui, grâce à leur synergie, aident les travailleurs à s'adapter efficacement aux changements liés au travail. Cette approche centrée sur la personne va avec le contexte de flexisécurité qui fait glisser la responsabilité de la gestion de la carrière des employeurs aux employés. Autrement dit, pour ces auteurs, la responsabilité de l'acquisition de compétences valorisées par les employeurs incombe aux personnes. En conséquence, les composantes de l'employabilité prédisposent la personne à améliorer sa situation d'une façon proactive et à être malléable dans un contexte de changements afin de répondre aux exigences de l'environnement. Fugate et Ashforth (2003, p.1, traduit de l'anglais) définissent l'employabilité comme étant « *les connaissances, les compétences, les capacités et autres caractéristiques (KSAOs : knowledge/Connaissances, skills/compétences, abilities/capacités and other characteristics / autres caractéristiques) qu'un employé acquiert et qui sont valorisés par les employeurs actuels et prospectifs. L'employabilité prédispose les individus à améliorer leurs situations de façon proactive et d'être changeables pour répondre aux demandes de leur environnement et négocier les demandes de son environnement* ».

Fugate et Ashforth (2003) établissent un modèle de trois dimensions composant l'employabilité. Les trois dimensions sont les suivantes : « *career identity, personal adaptability, and social and human capital* » ou « identité professionnelle, adaptabilité personnelle, capital humain et social ». La Figure 10 présente le modèle d'employabilité créée par Fugate et Ashforth (2003) :

**Figure 10 - Modèle d'employabilité établi par Fugate et Ashforth (2003)**



**Source : Fugate et Ashforth (2003, p.6)**

La théorie du capital humain est née dans les années 60 – 70 avec Schultz (1961), Mincer (1958, 1974) et Becker (1964, 1975) (Othmane, 2011). Cette théorie met en valeur l’investissement dans la formation et dans l’enseignement qui fait accroître les compétences et les connaissances et par la suite la productivité du travail des salariés et leur rémunération. Le capital humain est alors cette ressource primordiale dans le travail (Châteauneuf-Malclès, 2016; Othmane, 2011). Il influence l’avancement de carrière de la personne ainsi que son employabilité

Le capital humain peut être défini comme l’ensemble des connaissances, compétences, aptitudes, et autres attributs que la personne possède pour des fins productives. En partie inné, le capital humain s’acquiert grâce à l’éducation, l’enseignement scolaire, universitaire voire à travers les expériences professionnelles, par la transmission de savoirs et qualifications (Guilbert et al., 2016). De ce fait, les stocks de compétences acquises seront mobilisés par la personne dans le cadre de son emploi. Les études empiriques relatives à la théorie du capital humain montrent l’impact de l’investissement de la formation sur la productivité et la rémunération (Au et al., 2008; et Marie-Pierre Pelletier, 2007; Verdier, 2008).

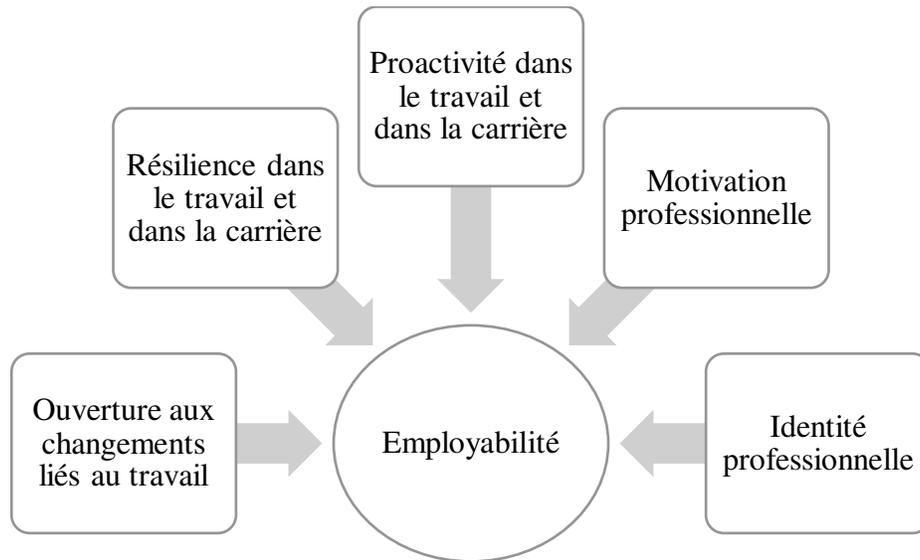
Le capital social est un avantage compétitif qui offre des opportunités d’emploi, de promotion et

de carrières (Fugate & Ashforth, 2003; Fugate & Kinicki, 2008). Il fournit des informations et des recommandations utiles pour la recherche d'emploi et la promotion interne et externe. Le capital social est important pour les personnes peu qualifiées et pour les personnes concernées par une carrière nomade (Baruel Bencherqui et al., 2012, 2013; Bryant, 2005; Cabrera & Cabrera, 2005; Fugate & Kinicki, 2008; Loufrani-Fedida et al., 2015; McArdle et al., 2007; McQuaid et al., 2005; Othmane, 2011; Schomburg & Teichler, 2011). Le support social encourage, rassure et donne une estime de soi pour la personne qui se sent valorisée. Il enlève les émotions négatives et donne du confort. Le réseau peut alors aider dans la recherche d'emploi (FUGATE & ASHFORTH, 2003; Fugate & Kinicki, 2008; McArdle et al., 2007).

Fugate et Kinicki (2008) créent un modèle conceptuel, appelé « *Dispositionnal employability* » pour expliquer les composantes personnelles de l'employabilité. Ils orientent leur analyse vers une approche dispositionnelle de l'employabilité. Cette approche dispositionnelle permet à la personne d'identifier les opportunités, de s'engager dans un apprentissage et dans un développement personnel. Elle donne la capacité à la personne d'être dans une attitude de proactivité et d'adaptabilité, elle renforce de même la poursuite des intérêts professionnels. Ce modèle est composé de 5 cinq dimensions qui représentent la nature active et adaptable d'une approche dispositionnelle de l'employabilité. Il inclut des variables appartenant au champ de la psychologie et de la psychosociologie. Ce modèle peut servir comme modèle de réflexion et comme guide pour aider les individus à s'adapter à un emploi et à comprendre que leur employabilité peut changer (Abou Moussa et al., 2016; Hofaidhllaoui & Roger, 2014; B. Van Der Heijden et al., 2009).

La Figure 11 présente les cinq dimensions de ce modèle.

**Figure 11 - Modèle d'employabilité établie par Fugate et Kinicki (2008)**



**Source :** Fugate et Kinicki (2008)

Van Dam (2004), dans ses travaux, développe la notion d'« *employability orientation* » ou l'orientation vers l'employabilité. A travers cette notion, Van Dam (2004) explique l'employabilité comme étant l'ensemble des attitudes des employés pour être flexibles dans le but de s'adapter aux changements organisationnels et contextuels. Il identifie deux traits de la personnalité qui permettent à la personne d'être employable en période de changements. L'ouverture et l'initiative aident la personne à progresser au sein de son entreprise ou ailleurs et donc de maintenir son employabilité. L'ouverture est en lien direct avec la conviction de la personne sur l'importance de s'améliorer et de se former. L'initiative fait référence à une posture et à un comportement autonome, autodidacte et proactif. Elle s'oppose à la réaction et à l'obéissance aux ordres. Cette caractéristique personnelle permet à la personne d'être dans une démarche entrepreneuriale de planification de carrière. Nauta et al. (2009) et Van Dam (2004) expliquent que l'initiative permet à la personne, dans la mesure où elle n'est pas passive, de planifier sa carrière en innovant et en entreprenant.

Van Der Heijde et Van Der Heijden (2006) définissent l'employabilité comme étant une combinaison de compétences individuelles spécifiques (liées à une expertise professionnelle) et quatre autres compétences (l'anticipation et l'optimisation, la flexibilité personnelle, le sens

d'appartenance et la balance/équilibre) (B. Van Der Heijden et al., 2010). La variable « balance / équilibre » est définie par le compromis entre les intérêts de l'employeur avec ceux des employés. La vie professionnelle est caractérisée par des exigences fortement concurrentes qui ne sont pas facilement équilibrées ; cette dimension reflète donc la capacité de l'individu à s'adapter à tous les types d'exigences. L'anticipation, l'optimisation et la flexibilité personnelle constituent des piliers essentiels pour s'adapter au changement du contenu du travail et de la carrière dans le sens le plus large. Il s'agit en d'autres termes de l'adaptation au changement du contenu du travail ainsi que ses conditions. L'adaptation peut être en lien avec le changement de localisation ou de réorganisation. Pour réussir l'adaptation d'un futur changement au travail, la personne se doit de mobiliser ses capacités d'anticipation. Par sa flexibilité personnelle, elle réussit les transitions et de s'adapte facilement à n'importe quel type de changement interne et/ou externe (Guilbert et al., 2016; Keuleyan, 2019; Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006; B. Van Der Heijden et al., 2009).

La définition de Saint-Germès (2004) apporte une approche plus holistique des dimensions personnelles de l'employabilité (Figure 12). Elle met en relief l'importance de l'identité professionnelle pour expliquer l'employabilité. Cette définition nous paraît la plus en adéquation avec notre problématique de thèse qui s'intéresse à l'employabilité dans les métiers en tension.

**Figure 12 - Définition de l'employabilité choisie**

C'est l'ensemble des attributs de l'individu, à son capital humain, social, culturel ainsi qu'à l'ensemble des caractéristiques de l'individu, qu'elles soient physiques (aptitudes, âge, apparence...), professionnelles (qualification, expérience, compétences détenues...), psychologiques (personnalité), psychosociologiques (identité professionnelle) ou sociologiques (réseau et culture).

**Source** : Saint-Germès (2004)

## **1.2. L'employabilité définie par une approche globale**

Les définitions de l'employabilité se sont élargies pour inclure des facteurs extérieurs à l'individu. Ces définitions, issues d'une approche généraliste, adoptent une vision qui articule les facteurs individuels, organisationnels et contextuels (Hofaidhllaoui, 2013; Loufrani-Fedida et al., 2015;

Saint-germes et al., 2013). A travers cette approche, l'employabilité acquiert une conception dynamique et multidimensionnelle. Elle n'est plus juste centrée sur la personne. Acquéant une approche holistique, le concept d'employabilité interactive a vu le jour (Baruel Bencherqui et al., 2013). Ce dernier vient articuler explicitement les capacités individuelles dynamiques en interaction avec l'environnement et le marché du travail dans lesquels la personne se situe (Schmidt et al., 2013). Fugate et Kinicki (2008) parlent de l'interaction entre caractéristiques individuelles et environnementales combinant les deux perspectives offre et demande d'emploi. Gazier souligne cette interaction entre la personne et le marché du travail dans sa définition de l'employabilité interactive : « *l'employabilité est la capacité de l'individu à atteindre un emploi significatif compte tenu de l'interaction entre des caractéristiques personnelles et le marché du travail* » (Barrett et al., 2001).

Dans la revue de littérature, nous observons plusieurs terminologies définissant l'employabilité dans une approche globale. Le concept d'employabilité interactive en fait partie. Bricler (2009, p.100) dans ses travaux étudie l'employabilité comme étant l'interaction entre des facteurs personnels et externes. Selon lui, une personne employable est capable « *à tout moment de sa vie professionnelle, de conserver, de trouver ou de retrouver un emploi dans des délais raisonnables tenant compte de la situation économique* » (Bricler, 2009, p.100). Pour ce faire, la personne se doit de posséder des compétences d'employabilité durables, qui sont des compétences de nature transversale. L'acquisition de ces compétences dépend de certains facteurs liés à la personne (sa motivation à apprendre, son intérêt pour l'environnement économique, *etc.*) et d'autres liés à l'entreprise (système de tutorat, de formation, *etc.*) Les entreprises sont alors parties prenantes dans le développement de l'employabilité de leurs salariés. Les auteurs partagent l'idée de la responsabilité partagée de l'employabilité entre l'employeur et l'employé. Cette coresponsabilité est régie par une logique gagnant-gagnant selon laquelle l'employé en s'investissant dans son travail et en se formant contribue à la compétitivité de l'entreprise (Hofaidhllaoui, 2013; Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013b; Saint-germes et al., 2013).

Le Boterf (2002) identifie des variables managériales et organisationnelles qui développent l'employabilité telles que : l'organisation de la situation de travail et de la mobilité interne pour le développement des compétences ; la réunion des conditions nécessaires pour faciliter la responsabilisation des employés pour être acteurs de leur projet professionnel ; la mise en place

d'un dispositif d'évaluation, de validation et de certification des compétences (cité par Ben Hassen, 2011).

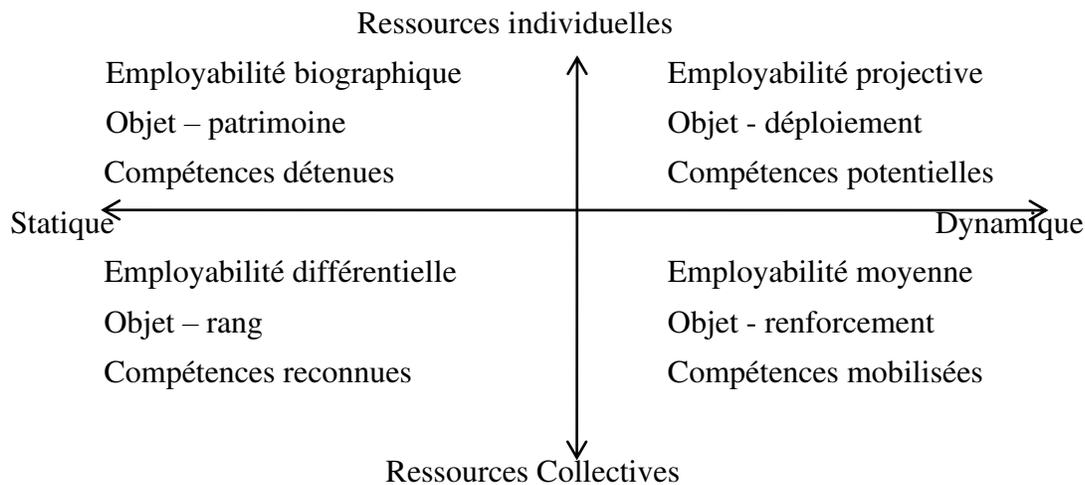
Van Dam (2004) identifie des facteurs organisationnels qui aident la personne à développer son employabilité. Il explique que le soutien apporté par le supérieur hiérarchique au développement de soi et de sa carrière affecte les activités de développement de carrière des employés. La perception du support de l'organisation constitue un autre facteur managérial. Van Dam (2004) définit ce facteur comme étant les convictions globales des employés concernant les mesures d'appréciations et de bien-être prises par l'organisation en contrepartie de leurs contributions.

Il existe de nombreuses définitions dans la revue de littérature qui expliquent l'employabilité par une approche plus globale. Le Cabinet Développement et Emploi (199, cité par Hategekimana & Roger, 2002) définit l'employabilité comme étant les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables. Cette définition explicite la responsabilité partagée de l'employabilité. Elle élargit le cadre de l'employabilité qui devient extérieur à l'entreprise. Tremblay (1998, cité par Baruel Bencherqui et al., 2012) explique l'employabilité comme un rapport de congruence maximale constitué entre l'offre et la demande pour satisfaire aux exigences d'un emploi. Dans cette définition, l'employabilité se réfère à une adéquation entre offre et demande d'emploi. Elle relie l'employabilité à la satisfaction des exigences d'un emploi. Au niveau macroéconomique, cette interaction se concrétise par une bonne conjoncture économique qui crée des emplois, et qui est alors favorable à l'employabilité des demandeurs d'emploi. Cette interaction est aussi analysée au niveau « entreprise », dans la mesure où les caractéristiques de l'individu répondent aux besoins et aux exigences de cette dernière (Outin, 1990).

Loufrani-Fedida et al. (2015) développent un modèle d'évaluation de l'employabilité et des compétences individuelles. Ce modèle propose d'utiliser deux sources d'information pour évaluer l'employabilité (Figure 13). La première source se focalise sur la personne et la seconde fait appel au collectif. Le niveau individuel fait appel aux diplômes, aux qualifications et aux compétences détenues par la personne. Le niveau collectif englobe le métier, les compétences collectives prouvées et les performances du groupe de travail et de l'entreprise. De même, Saint-Germes

(2010) et Retour (2005) (cités par Loufrani-Fedida et al., (2015, p.22)) analysent et interprètent l'employabilité à la lumière de deux axes de repères : ressources individuelles // collectives et état statique // dynamique. Les compétences individuelles détenues sont évaluées en fonction de leur mobilisation et développement voire de leur reconnaissance et leur utilité au niveau collectif, qui est l'entreprise.

**Figure 13 - Evaluation de l'employabilité et compétences individuelles**



**Source** : Saint-Germes (2010) et Retour (2005) adapté et cité par Loufrani-Fedida et al. (2015, p.22)

Loufrani-Fedida et al. (2015), à travers ce modèle, expliquent quatre formes d'employabilité.

- L'employabilité biographique : Le premier registre d'évaluation porte sur les ressources individuelles, sur le portefeuille de dotation en capital initial et accumulé lors de son parcours professionnel et personnel (capital humain, social, culturel, de carrière). Cette forme d'employabilité prend en considération les compétences détenues par les salariés quelles que soient les situations de travail. Cette forme d'employabilité est évaluée par des descriptions d'expériences et de réalisations professionnelles (CV et données biographiques et des tests psychologiques). L'évaluation de cette forme d'employabilité ne prend pas alors en compte les ressources collectives et se limite à un état statique.
- L'employabilité différentielle : L'évaluation se base ici sur les compétences de l'individu valorisées (ou pas) par les ressources collectives. On parle alors des compétences

reconnues par l'environnement et qui permettent à la personne de se positionner selon l'importance accordée par la hiérarchie aux compétences détenues. L'organisation évalue l'employabilité de la personne sur des dispositifs d'évaluation dépersonnalisés et collectifs (fiches de poste, référentiels de compétences ou métiers...).

- L'employabilité moyenne : L'évaluation porte sur les ajustements collectifs managériaux, économiques et sociaux qui permettent de déterminer le niveau de soutien et de renforcement de l'environnement à l'employabilité de l'individu et ses compétences. Il s'agit des compétences mobilisées dans la situation de travail dans l'entreprise. Elles dépendent de la conjoncture de l'entreprise et de l'économie ainsi que des politiques de GRH, d'emploi, d'évaluation et de développement des compétences individuelles. Cette forme d'employabilité requiert un système de GRH, de gestion de compétences et de carrière.
- L'employabilité projective : Cette employabilité se focalise sur les ajustements individuels, sur le déploiement de l'individu de ses compétences potentielles indépendamment des exigences de son poste de travail. Il s'agit d'évaluer l'aspect proactif de la personnalité, la confiance en soi, la capacité d'apprentissage, la valorisation et le développement des compétences d'un individu dans un autre emploi et d'autres situations professionnelles et par conséquent le savoir-évoluer.

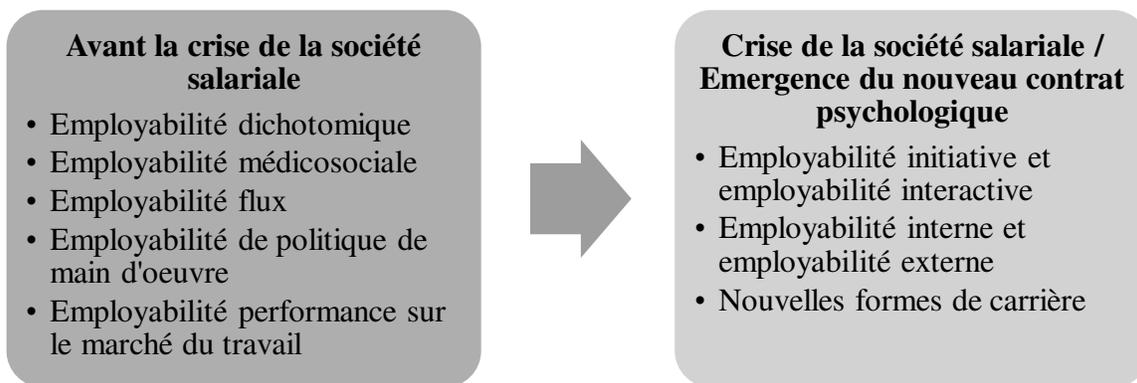
## **2. L'évolution historique de l'employabilité**

L'employabilité est une notion évolutive. Gazier fait la distinction dans ses travaux (1987, 1989, 1990, 1997, 1999, 2016) du concept de l'employabilité qui varie en fonction des fluctuations économiques et des orientations des politiques publiques. Différentes versions de définitions de l'employabilité ont été utilisées par des travailleurs sociaux, des statisticiens, des responsables politiques et des gestionnaires des ressources humaines. L'employabilité a ainsi évolué en intégrant selon chaque contexte l'usage des dimensions de natures différentes liées à des variables psychologiques, mentales, médicales, compétences, collectives et environnementales (Othmane, 2011).

Nous allons présenter ce contexte en deux parties : avant et après la crise salariale (émergence du nouveau contrat psychologique) (voir Figure 14). La première période se caractérise par une

stabilité de l'emploi. La deuxième renvoie à l'instabilité du contexte économique. La personne devient responsable de son employabilité, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. De nouvelles formes de carrière apparaissent. Nous parlons par exemple de carrière nomade et de « *boundaryless career* » ou carrière sans frontières.

**Figure 14 - Evolution de l'employabilité à travers l'histoire**



## **2.1. L'employabilité avant la crise salariale**

### **2.1.1. L'employabilité dichotomique**

L'employabilité est née durant la révolution industrielle pour distinguer parmi les personnes pauvres celles dont l'intégration sociale dans cette nouvelle société était réussie, et celles qui allaient bénéficier des aides publiques (Ben Hassen, 2011). Elle vise à distinguer les personnes pauvres employables de celles inemployables. En d'autres termes, l'usage du concept de l'employabilité avait un aspect dichotomique dans le sens où il établissait un clivage entre des pauvres non motivés et des travailleurs instables et indisciplinés qui se composent des faux chômeurs et des personnes employables qui peuvent et veulent régulièrement travailler (Gazier, 1999). Plus tard, la notion d'employabilité s'est développée aux États-Unis en liaison avec les problèmes de chômage dus à la grave crise économique qui a suivi le krach boursier de 1929. À cette époque, le taux de chômage ne cessant d'augmenter, le gouvernement Roosevelt a mis en place une politique interventionniste en faveur de l'emploi. Le critère déterminant, de nature

statistique, est obtenu par le croisement du critère d'âge de validité et du critère de dépendance domestique (Gazier, 1999). A ces caractéristiques individuelles s'ajoutent le contexte environnemental et les caractéristiques familiales. Comme l'expliquent Barrett et al. (2001), l'employabilité de la personne n'est pas juste déterminée par l'individu, mais aussi par le contexte en général.

### **2.1.2. L'employabilité socio-médicale**

C'est également dans les années soixante, à l'époque de l'expansion économique et de plein emploi, que le terme en Europe plus spécifiquement en Allemagne et dans les pays scandinaves a émergé, cela avec une connotation médicale. Cette approche médicale vise à favoriser la réhabilitation des personnes ayant des pathologies biologiques pour accroître leur employabilité. On assiste alors à une approche qui prend en compte les aptitudes fonctionnelles (physiques et mentales) et qui s'intéresse à l'adaptation ou à la réadaptation des personnes en situation de handicap. C'est ainsi qu'on favorise l'insertion professionnelle des publics tels que les mal voyants, les sourds et les déficients mentaux ou des publics avec des problèmes de santé chroniques comme les alcooliques. L'idée est de pouvoir identifier les raisons (médicales, sociales, économiques...) pour lesquelles les personnes sont moins employables. En effet, des échelles d'employabilité et des bilans médicaux liées à des pathologies ont été établis (Othmane, 2011).

### **2.1.3. L'employabilité politique de la main-d'œuvre**

A partir des années 1960, l'employabilité est abordée comme un objectif majeur des politiques publiques dans le contexte français. Ce terme est utilisé par les spécialistes de l'éducation et recouvre les compétences productives et l'aptitude de chaque individu à exercer un métier. On effectue des tests s'apparentant à un bilan socio-médical. Le but est de mettre en place des actions d'accompagnement de cette « non-employabilité » *via* des politiques publiques actives (création de centre d'aides par le travail, développement de la formation *etc.*) ou des politiques publiques passives (indemnisation des personnes handicapées par exemple). Ainsi en France, l'employabilité est utilisée par l'INSEE en tant qu'indicateur statistique pour mesurer le croisement entre les caractéristiques de l'individu et la probabilité de trouver rapidement un emploi. Cette dernière est centrée sur les problèmes d'accès à l'emploi rencontrés par des groupes défavorisés associant les acquis professionnels, les comportements et les attitudes qui font le succès d'une personne sur le

marché du travail (ANACT & INSEP consulting, 2016). En revanche, aux Etats-Unis, dans les années 1960/1973, période de plein emploi, cette notion prend un autre visage. Il s'agit de mesurer l'attractivité des individus aux yeux de l'employeur tout en combinant les capacités et les comportements (motivation, identité, tenue vestimentaire, *etc.*). Pendant les années 90, la logique des « compétences » a constitué un angle d'attaque nouveau qui s'impose progressivement comme le levier majeur de développement de l'employabilité (Guilbert et al., 2016). Des critères de nature psychologique sont pris en compte avec une priorité axée sur les jeunes que nous trouvons dans les programmes du gouvernement fédéral comme notamment le YEDPA « *Youth Employment and Demonstrations Projects Acts* ». Dans le cadre de ce programme adressé aux jeunes, un Système d'Evaluation Standardisé (*The Standard Assessment System : SAS*) a été élaboré intégrant des variables psychologiques *via* des différentes mesures telles que : l'attitude professionnelle, la connaissance de l'emploi, l'estime de soi, les techniques de recherche d'emploi, *etc.*

Estes, J. (1974, cité par Barrett et al., 2001) crée une échelle avec différents items afin de mesurer l'employabilité. Ces items permettent de mesurer différents aspects qui déterminent l'employabilité : statiques, psychologiques, motivationnels, environnementaux, *etc.* Le Tableau 4 énumère les items de mesure de l'employabilité politique de main d'œuvre établis par Estes, J. (1974) :

**Tableau 4 - Items de mesure de l'employabilité établis par Estes, J. (1974)**

Années d'études
Difficultés de langage (lire, parler, écrire)
Limitations de santé (physique, mental, alcoolisme, drogues, santé des membres de la famille)
Obstacles juridiques (permis de conduire, casier judiciaire, citoyenneté)
Âge
Motivation (attentes et croyances au travail, rémunération attendue / perçue, estime et confiance en soi)
Antécédents professionnels (années d'expériences, motifs de licenciement, niveaux de compétence)
Transport (public ou privé)
Besoins en matière de garde d'enfants
Facteurs du marché du travail (taux de chômage, caractère saisonnier et disponibilité des emplois, exigences syndicales, subventions gouvernementales à l'emploi, exigences salariales)
Autres items (problèmes de discrimination, apparence comme l'habillement, la coiffure, l'attrait physique, les problèmes de logement, les techniques de recherche d'emploi, <i>etc.</i> ).

**Source** : Barrett et al. (2001, p.8)

#### **2.1.4. L'employabilité flux**

Ce terme est employé pour la première fois par le sociologue Raymond Ledrut en 1966 dans son ouvrage « Sociologie du chômage ». L'auteur définit « cette employabilité à la française » comme l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi (Ben Hassen, 2011). Dans le cadre de cette étude sur le chômage, ce concept renvoie à une approche statistique et démographique mesurant les flux de marché du travail. Il s'agit de mesurer et d'observer les entrées dans la vie active en prenant compte différents indicateurs multidimensionnels (Gazier, 1999). L'objectif n'étant plus seulement statistique, il devient instrumental et s'inscrit dans les actions de l'ANPE<sup>20</sup> destinées aux chômeurs de longue durée qui consistent à améliorer les compétences et notamment l'image de soi (Baruel Bencherqui et al., 2013).

#### **2.1.5. L'employabilité performance**

Une autre conception de l'employabilité apparaît dans les années 60 et qui reflète une évolution de la politique de l'emploi. Cette dernière est composée des trois éléments suivants : la probabilité d'être recruté, la durée possible d'emploi et la rémunération envisageable. La performance est identifiée par le nombre probable d'heures du travail effectuées pendant une période spécifiée, multiplié par le salaire horaire probable (Ben Hassen, 2011).

### **2.2. L'employabilité pendant et après la crise salariale**

#### **2.2.1. L'employabilité initiative et interactive**

A partir des années 90 avec les nouvelles tendances et turbulences des marchés et la déstructuration de l'environnement, l'employabilité a pris un sens plus large. Cette déstabilisation économique se traduit par de multiples réajustements, de fusions d'entreprises, de transformations des catégories d'emplois vers plus de précarité et de flexibilité, un glissement de la notion de mobilité interne à une employabilité externe (se traduisant par des parcours professionnels qui s'effectuent désormais « dans » et « hors » organisation) et une croissance du chômage à long terme et des personnes considérées en « sous-emploi ». De nombreuses entreprises se trouvaient face à des sureffectifs et à des profils d'employés qui ne répondaient plus à leurs exigences nouvelles. Sous la pression de

---

<sup>20</sup> Agence Nationale pour l'Emploi

la compétitivité, elles ont restructuré leurs organisations, ajusté leurs effectifs en se séparant des salariés les moins performants ou qui ne possédaient pas les compétences requises. Dans un contexte nouveau et incertain, elles ont considéré que ces salariés n'avaient pas pu s'adapter aux changements, ils manquaient de flexibilité, d'esprit d'initiative, de sens des responsabilités et de capacités à fournir de hautes performances (Hategekimana & Roger, 2002). La clé de la réussite de l'employabilité dépend alors des efforts individuels. C'est ainsi que l'employabilité apparaît sous une nouvelle définition qui est l'employabilité initiative (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013b).

Face à ces crises économiques engendrant des crises sociales, le gouvernement français s'investit dans ces actions. Il adresse un document d'orientation pour la négociation nationale interprofessionnelle sur la sécurisation de l'emploi. Ce document touche les quatre domaines suivants : « *Lutter contre la précarité sur le marché du travail, progresser dans l'anticipation des évolutions de l'activité, de l'emploi et des compétences, améliorer les dispositifs de maintien de l'emploi face aux aléas conjoncturels, et améliorer les procédures de licenciements collectifs* ». L'employabilité, la responsabilité individuelle et l'activation des politiques d'emploi sont aujourd'hui les maîtres-mots d'une réforme de l'État social placée sous le signe de la flexisécurité (Corteel, 2007).

En France, pour les spécialistes de l'INSEE, il faut véritablement mettre en place des politiques d'emploi innovantes, il faut adapter l'individu au marché du travail et non l'inverse, il s'agit alors d'une responsabilité collective de plus en plus attendue dans les années quatre-vingt/quatre-vingt-dix, dans une mauvaise conjoncture économique (Ben Hassen, 2011). Cet engagement réciproque change l'accompagnement du salarié, puisque qu'on va dorénavant plus porter une plus grande attention à ses compétences qu'à son poste ou sa fonction. Les entreprises se réorganisaient en devenant plus flexibles. A cette époque de dérégulation et de dé-spécialisation, nous passons d'un système de management des RH basé sur le poste à un système basé sur les compétences et sur la personne (Hofaidhllaoui et al., 2014; Hofaidhllaoui & Roger, 2014). En effet, « *dans sa course à la mondialisation, l'entreprise crée à la fois du stress et de la déqualification.* » (Chauveau & Rosé, 2003, p.139). La loi relative à la formation professionnelle du 5 mars 2014 demande à l'employeur de prendre des mesures qui ne laissent pas les salariés se déqualifier afin de maintenir leur employabilité à travers des pratiques RH. Cette loi devait permettre de résoudre le problème

de pénurie de compétences et de main d'œuvre ainsi que la non-sécurité de l'emploi. En France, la loi du 14 juin 2014 prévoit des mesures sur la sécurisation de l'emploi comme obligation pour les entreprises ayant recours à une réorganisation sans réduction d'effectifs par une mobilité interne. Par la suite, un observatoire de l'employabilité s'est d'ailleurs développé suite à ces accords. C'est ainsi que nous passons alors d'une logique curative dite « passive », historiquement portée par le collectif, une logique préventive « active » qui cherche son ancrage dans la personne du travailleur (Corteel, 2007).

Nous pouvons alors constater qu'avec ces évolutions perpétuelles, différents types de ressources liées à l'employabilité sont mobilisées. Ces dernières peuvent être collectives (actions déployées par les entreprises pour que leur personnel puisse développer leur employabilité) et/ou individuelles (le salarié est acteur de son employabilité).

### **2.2.2. L'employabilité interne et externe**

L'employabilité interne et externe est l'un des éléments du « nouveau contrat psychologique » dans la gestion des carrières, répondant aux besoins de flexibilité exigeant aux salariés de s'adapter à la variabilité des besoins des organisations (Gaussel, 2011). Cela les aide alors à acquérir des compétences demandées par le marché du travail. La relation de l'emploi et de l'employabilité a été inversée. « *Autrefois, avoir un emploi rendait les personnes employables ; aujourd'hui, il faut être employable pour avoir un emploi mais également pour le conserver.* » (Ben Hassen, 2011, p.75).

Pour avoir une meilleure situation professionnelle et rester en activité durablement, que ce soit à l'extérieur ou à l'intérieur de l'organisation, les salariés vont chercher à développer leur employabilité. De même, McArdle et al. (2007) montrent dans leur étude qu'une « promesse d'employabilité » pouvait être vue comme un substitut possible à une « promesse de carrière ». A cette époque une nouvelle vision de l'employabilité a vu le jour, elle est de plus en plus individualisée, les salariés prennent l'initiative et deviennent acteurs de leur qualification et de leurs compétences (Baruel Bencherqui et al., 2011). Les carrières qui se caractérisaient par des progressions verticales et des sécurités d'emploi impliquent alors aujourd'hui des mouvements horizontaux à travers les organisations avec une instabilité et un non-emploi accru. Les entreprises peuvent encourager l'employabilité des salariés à l'interne (compétences spécifiques) comme à

l'externe en leur offrant des possibilités de formations (compétences générales et transférables). Cependant, il appartient aux salariés de saisir ces occasions pour développer leur employabilité (Hategekimana, 2004). L'employabilité par la suite devient synonyme d'adaptation des salariés sur le marché de l'emploi interne et externe (Guilbert et al., 2016). Cette place centrale donnée à la responsabilité individuelle, n'est pas pour autant un substitut de la responsabilité collective, mais déplace l'objet de cette dernière de la protection des salariés vers l'égalité distribution des possibles et des opportunités sociales. De nos jours, la responsabilité de l'employabilité est plutôt sous la responsabilité des individus dans le nouveau modèle des carrières nomades, sans-frontières et protéennes (Van den Broeck et al., 2014).

A partir des années 60 et de l'émergence de l'employabilité comme nouveau contrat psychologique, le concept d'employabilité porte un enjeu managérial au sein des entreprises (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006). Ces auteurs expliquent les caractéristiques fonctionnelles de l'employabilité comme étant stratégique (guide routier), à visée communicatrice, transparente, dynamique, développementale ayant pour but d'améliorer la performance. Dans une logique gagnant-gagnant, chaque partie dans la relation d'emploi joue un rôle dans la capacité à l'emploi. Les personnes développent leurs compétences, leur réseau en mettant du sens à leur parcours professionnel ; les entreprises développent l'employabilité de leur personnel par la mobilité et la formation (Loufrani-Fedida et al., 2015). Le portefeuille de compétences se veut comme un réservoir d'où il serait possible d'activer des leviers stratégiques et à forte valeur ajoutée permettant à l'entreprise de se réajuster continuellement à son environnement. Cette adéquation est le fruit d'une veille stratégique et d'un apprentissage et d'une transmission de savoir (Châteauneuf-Malclès, 2016; Sharma & Taneja, 2018; Zgoulli et al., 2016).

### **2.2.3. L'employabilité et les nouvelles formes de carrière**

L'employabilité est en lien direct avec les évolutions de la notion de la carrière et de la signification que les personnes lui donnent (Ben Hassen, 2011). Les anciennes carrières traditionnelles sont remplacées par de nouvelles carrières plus individualisées (Lorquet et al., 2018). Selon Tams et Arthur (2010), la promesse d'un emploi à long terme est substituée par des relations de travail moins stables et plus transactionnelles. Cette évolution a un impact sur la gestion de la carrière (Ben Hassen, 2011). Ce changement touche plusieurs aspects : les relations avec l'employeur, les compétences, la mesure de la réussite professionnelle, la responsabilisation de la gestion de la

carrière et la formation. Le Tableau 5 compare les carrières traditionnelles aux nouvelles carrières nomades.

**Tableau 5 - Comparaison entre les carrières traditionnelles et les nouvelles carrières ou les carrières « nomades »**

<b>Eléments</b>	<b>Carrière Traditionnelle</b>	<b>Carrière Nomade</b>
<b>Relations avec l'employeur</b>	Sécurité d'emploi et loyauté : une ou deux entreprise(s)	Employabilité et flexibilité : plusieurs entreprises
<b>Compétences</b>	Compétences spécifiques	Compétences transférables et transversales
<b>Mesure de la réussite professionnelle</b>	Promotion, statut	Intérêt du travail, salaire
<b>Responsabilité de la gestion de sa carrière</b>	Entreprise	Individu
<b>Formation</b>	Formation classique et évolution liée à l'ancienneté	Formation permanente et évolution liée à l'apprentissage

*Source* : Ben Hassen (2011, p.78)

La lecture de ce tableau permet de constater que les éléments du contrat psychologique classique et la relation entre l'employeur et l'employé changent vers plus de flexibilité où l'individu se trouve responsable de la gestion de sa carrière. La loyauté pour une seule entreprise tend vers un parcours professionnel ne se limitant pas à un cadre d'emploi. Cela se fait grâce à une formation continue et en développant des compétences transférables et transversales pour trouver un travail à l'extérieur de l'entreprise. D'autres déterminants sont à prendre en compte : les besoins individuels, les motivations et intérêts professionnels et la situation économique (Arthur MB, Inkson K, 1999).

Le tableau dans l'Annexe 3 présente la synthèse de l'évolution historique du concept d'employabilité.

### **3. Les composantes personnelles de l'employabilité**

Cette dernière section du chapitre 2 a pour but de développer les composantes personnelles de l'employabilité en lien avec nos questions de recherche.

#### **3.1. Les compétences au cœur de l'employabilité**

##### **3.1.1. Les compétences : définitions, enjeux et types**

Tardif et Dubois (2013) définissent la compétence par un savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations. La compétence correspond alors à une mise en action ou à une mise en œuvre. Le Boterf (1994) explique que la compétence individuelle est contextualisée. Les connaissances et les capacités se mobilisent en situation de travail (Brahimi et al., 2011; Bricler, 2009; Carre & Gagnayre, 2007; Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013b). Les outils RH tels que la GPEC et ses leviers permettent de gérer et de développer les compétences des salariés. La GPEC mobilise le recrutement, l'évaluation, la formation, la rémunération, la mobilité et la gestion des carrières. Le management par les compétences au service de l'employabilité a été au cœur des législations en France, avec les lois de modernisation sociale et notamment la loi Borloo du 18 janvier 2005 ainsi que la loi du 05 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel (Baruel Bencherqui et al., 2011; Loufrani-Fedida et al., 2015; Oiry et al., 2013).

Les évolutions dans le travail à l'ère de la technologie et les nouvelles tendances du marché créent de nouvelles compétences requises par les employeurs. Les employés doivent alors faire des progrès professionnels et personnels, rentrer dans une démarche d'apprentissage continu pour développer leur portefeuille de compétences et assurer par la suite leur employabilité. La formation professionnelle joue ici un rôle dans la mesure où elle permet d'augmenter la productivité initiale de la personne et qu'elle développe la capacité des salariés à s'adapter à de nouvelles situations. L'expérience professionnelle est un critère de sélection des candidats et alors favorable à l'employabilité. Elle est vue par les entreprises comme source d'adaptation permettant de réduire les coûts d'intégration (Callanan & Greenhaus, 2008; Hameed, Abdul, 2011; Muffels & Luijckx, 2008; OECD, 2017).

Les compétences nécessaires pour tout poste peuvent être spécifiques/techniques/métiers ou appelés autrement le savoir-faire, ou plutôt génériques/comportementales/transversales, le savoir-être (Bridgstock, 2009). Le savoir-faire sont des compétences spécifiques à la discipline, des compétences traditionnellement apprises dans l'université pour répondre à des exigences professionnelles spécifiques. Ces compétences proviennent alors de domaines ou disciplines spécifiques. Par exemple, une biochimiste diplômée devrait avoir la capacité d'appliquer des principes à la pratique de la biochimie afin de concevoir et de réaliser des expériences de laboratoire. Un diplômé en statistiques devrait posséder la capacité d'appliquer des techniques statistiques appropriées à l'analyse et à l'interprétation de données. Autres que les compétences spécifiques, des compétences communes à plusieurs métiers ou secteurs existent (France stratégie, 2017). Ces compétences à gérer sont de plus en plus au cœur des politiques RH et des politiques de formations (Fugate & Kinicki, 2008; Van den Broeck et al., 2014; B. Van Der Heijden et al., 2009). Il s'agit des compétences transversales ou transférables.

### **3.1.2. Les compétences transférables**

Les compétences transférables, de type technique ou comportemental, peuvent être exploitées dans un autre contexte professionnel. Par exemple : une compétence technique acquise dans la famille des métiers de la maintenance peut, sous certaines conditions, être transférable dans un poste de travail dans la cette même famille ; des compétences techniques liées au métier d'ingénieur peuvent être mobilisées dans d'autres postes technico-commerciaux (Tardif & Dubois, 2013). Les compétences transférables dépassent le cadre d'une situation professionnelle donnée et peuvent être mobilisées dans divers postes de travail. Les compétences transférables sont des compétences génériques mobilisables dans diverses (ou toutes) situations professionnelles. Elles n'ont pas un ancrage disciplinaire ou professionnel, elles n'ont pas de rattachement unique à une profession ou discipline. Elles ne relèvent pas d'un savoir-faire lié à la maîtrise d'une procédure. Bril et al., (2010) évoquent la nécessité de maintenir les compétences en travaillant spécifiquement sur les compétences durables transférables. Il s'agit alors de la transférabilité, de la dynamique et de la projection des compétences vers un autre emploi (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013b). Une compétence transversale qui devient spécifique avec un haut degré d'expertise attaché un métier devient moins transférable et transposable à un autre métier (Glée et Scouarnec, 2009).

### 3.1.3. Les compétences transversales

Les compétences transversales sont au centre des préoccupations des entreprises et des chercheurs en sciences de l'éducation et de gestion. Plusieurs modèles et références ont été établis pour identifier ces différentes compétences. Le programme de formation de l'école québécoise explique que les compétences transversales sont des compétences génériques mobilisables dans plusieurs situations professionnelles. Elles sont de divers ordres (Ministère de l'éducation et de l'enseignement québécois, 2009) :

- Ordre intellectuel : exploiter l'information ; résoudre des problèmes ; exercer son jugement critique ; mettre en œuvre sa pensée créatrice.
- Ordre méthodologique : se donner des méthodes de travail efficaces ; exploiter les technologies de l'information et de la communication ; la capacité à gérer efficacement le temps et l'information.
- Ordre personnel et social : actualiser son potentiel ; coopérer ; travailler en équipe dans un esprit constructif ; faire preuve de résilience ; gérer personnellement son apprentissage et sa carrière. Elles comprennent être capable de faire face à l'incertitude et à la complexité, à apprendre à apprendre, à veiller à son bien-être physique et émotionnel, à rester en bonne santé physique et mentale, ainsi qu'à pouvoir mener une vie saine et tournée vers l'avenir, à faire preuve d'empathie et à gérer les conflits dans un contexte inclusif et favorable. Pour cela les acteurs doivent faire reposer leurs actions sur une d'intégrité.
- Ordre de la communication : communiquer de façon appropriée.

D'autres appellations existent pour désigner les compétences transversales appelées en anglais « soft skills » ou « compétences douces » en français (Scouarnec, 2020). Le développement de l'ensemble des compétences socles nécessaires à l'employabilité a été au sein de diverses initiatives prises en Europe au cours de la dernière décennie (Majid et al., 2012).

Le projet de recherche et de formation « compétences 3.0 » dirigé par Scouarnec (2020) a créé un référentiel de compétences transversales appréhendé selon quatre blocs :

- Connaissance de moi : apprendre à mieux se connaître
- Moi et les autres : développer son esprit de service
- Appréhension du monde du travail : se positionner dans le monde du travail
- Moi au travail : développer une posture d'innovation

### **3.1.4. Les compétences transversales, un prérequis pour l'employabilité**

Nous remarquons du paragraphe précédent que les compétences transversales se recoupent avec les compétences clés ou socles. La commission européenne décrit huit compétences clés nécessaires pour vivre dans la société, ou dans le cadre de l'éducation et de la formation tout au long de la vie (Scouarnec, 2020) : communication dans la langue maternelle ; communication en langues étrangères ; compétences mathématiques et compétences de base en sciences et technologies ; compétences numériques ; apprendre à apprendre ; compétences sociales et civiques ; esprit d'initiative et d'entreprise ; sensibilité et expression culturelles. Le décret n°2015-172 du 13 février 2015 dicte le certificat CléA comme un référentiel de l'ensemble des connaissances et compétences utiles pour que la personne réussisse son accès à la formation professionnelle et son insertion professionnelle. CléA est commun à tous les métiers, il est reconnu et est utile dans le monde professionnel de tous les secteurs. Il s'adresse aussi et surtout aux personnes les moins qualifiées.

La notion des compétences transversales s'impose dans le monde professionnel. Selvadurai et al. (2012) montrent que ces compétences génériques sont nécessaires pour assurer l'employabilité des jeunes. Les jeunes ayant des compétences telles que l'attitude positive, la communication efficace, la résolution de problèmes, *etc.* ont beaucoup plus de chances de survie dans le monde actuel des entreprises qui demandent un esprit critique par rapport à des personnes qui n'ont pas ces compétences (Abdullah-Al-Mamun, 2012; Majid et al., 2012). L'embauche de candidats ayant des compétences interpersonnelles est fondamental pour les organisations qui veulent maintenir un avantage concurrentiel (Robles, 2012; Theurrelle-Stein & Barth, 2017). Les employeurs préfèrent recruter des personnes astucieuses et indépendantes, avec un sens de l'éthique et une bonne communication. La pénurie des compétences douces chez les candidats a entraîné une faible embauche par les entreprises (John, 2009). Le manque de compétences douces comme les compétences de communication créent une impression négative chez les employeurs durant le recrutement et peut empêcher un diplômé avec de bonnes compétences techniques d'être recruté d'emploi (Selvadurai et al., 2012).

Le développement d'une économie de services a renforcé chez les employeurs la demande de personnes plus réactives pour faire face aux imprévus et aux incertitudes. Les dirigeants des entreprises cherchent des personnes plus autonomes, avec une meilleure relation client face à la

monté des exigences de ceux-ci. L'économie du numérique transforme également les compétences requises pour faire face aux mutations de l'emploi. La capacité à détenir à la fois des compétences spécifiques et techniques, des compétences plus transversales et à les actualiser d'une façon continue, sont un enjeu essentiel pour les personnes comme pour les organisations (Selvadurai et al., 2012). Les compétences transversales sont primordiales et indispensables pour la vie professionnelle, elles permettent à la personne, dans un marché de travail complexe, de se distinguer. Elles manifestent un intérêt de plus en plus grand pour des situations professionnelles exigeant des habiletés de coopération, de communication ou de résolution de problèmes. Elles sont une condition de la performance individuelle. De plus, les compétences transversales sont des facteurs qui contribuent à améliorer les mobilités professionnelles et l'employabilité des personnes, c'est-à-dire leur capacité à être en emploi (Bricler, 2009; Laine & Diaye, 2018).

### **3.2. La motivation et la personnalité au cœur de l'employabilité**

Le Boterf (1997) insiste sur le fait que « *la compétence est inséparable de la motivation* » (Hategekimana & Roger, 2002, p.206). En effet, la construction et la mise en œuvre des compétences ne dépend pas seulement du savoir agir et du pouvoir agir. Elle est fortement conditionnée par le vouloir agir, la volonté individuelle de se former, de changer et d'évoluer. À travers l'engagement des individus dans des projets d'acquisition et de développement des compétences, leur curiosité intellectuelle, leur enthousiasme, leur ambition, leur prise de risques, leur désir de réussite personnelle et envie de leur donner un sens à leur carrière, ils évoluent vers plus de professionnalisme. En fixant des objectifs, la personne parvient à s'insérer dans un processus d'auto-régulation où ses objectifs orientent ses actions et ses comportements en leur donnant du sens.

Fugate et Kinicki (2008) font le lien entre motivation et employabilité. Une personne motivée pour sa carrière, persévérante et optimiste mobilisera tous ses efforts pour saisir les changements et les défis comme des opportunités pour évoluer et atteindre ses objectifs (Baruel Bencherqui et al., 2012; Ben Hassen, 2011; Chapman, 2014; Fugate & Kinicki, 2008; Hetty Van Emmerik et al., 2012; Hofaidhllaoui & Roger, 2014; Lorquet et al., 2018; McQuaid et al., 2005). Enfin, l'estime de soi paraît une qualité primordiale qui influence positivement la personne en période de recherche d'emploi (Baruel Bencherqui et al., 2012; Hofaidhllaoui & Roger, 2014; Lorquet et al., 2018; McQuaid et al., 2005).

### 3.3. Le savoir-évoluer au cœur de l'employabilité

Bridgstock (2009) constate que compte tenu de l'évolution du marché du travail et des changements continus de tâches et de rôles, les compétences en gestion de carrière, en d'autres termes les compétences requises pour naviguer de manière proactive dans le monde du travail et gérer avec succès le processus de développement de carrière, sont de plus en plus exigées. Dans notre contexte, la personne est censée développer des compétences appelées : savoir-évoluer pour pouvoir gérer sa carrière et maintenir son employabilité. Il s'agit des possibilités de progresser dans un métier ou d'aller vers un autre tout étant mobile avec une capacité d'adaptation et d'apprentissage. Ce savoir-évoluer se résume en ces quatre compétences suivantes (Ball, 1997; Evans, 2007) :

- « *Optimizing your situation* » ou en français « optimiser votre situation » est la première compétence. Pour le faire, il faut être capable d'anticiper le changement et de gérer les réactions. Tofler (1970, cité par Evans, 2007) explique que les entreprises les plus solides sont celles qui prédisent l'avenir et anticipent le changement. Il est nécessaire d'être conscient de la façon dont les affaires ou la technologie changent et ont une incidence sur les organisations où les employés travaillent. Cette compétence particulière, appelée « opportuniste », implique la capacité d'envisager les futures opportunités pour déterminer les objectifs, créer et réaliser ses propres chances.
- « *Career planning – playing to your strengths* » ou « planification de carrière - jouer de vos points forts ». Dans un environnement de travail caractérisé par un changement rapide, il est nécessaire d'assurer l'adaptabilité et la capacité à faire face efficacement. Une façon d'y parvenir est pour une personne de garder sa carrière et son développement personnel constamment à jour selon les exigences demandées, d'où la nécessité de développer et d'apprendre à planifier la carrière et à s'auto-évaluer.
- « *Engaging in personal development* » ou « l'engagement dans le développement personnel ». La formation professionnelle est l'une des formes de l'engagements dans le développement personnel. La formation peut prendre la forme des projets d'apprentissage en milieu professionnel sur le lieu de travail ou de la formation à distance ou en présentiel permettant d'acquérir de nouvelles qualifications. Il est possible aussi de prendre des

détachements externes dans une entreprise cliente ; ou de participer au mentorat et au coaching. Pour cela, les salariés ont besoin d'une bonne connaissance d'eux-mêmes pour revoir et identifier leurs besoins de développement : réfléchir par eux-mêmes sur les moyens de travailler plus efficacement, en maintenant leur motivation et en avançant vers leurs buts de carrière et d'apprentissage.

- « *Balancing work and non-work* » ou « Trouver un équilibre entre le travail et le non-travail ». L'évolution des valeurs personnelles incite souvent les personnes qui changent de carrière à apporter des changements importants à leur style de vie, ce qui se traduit souvent par une réduction du temps passé au travail, en faveur du temps accordé pour soi ou pour la famille.

Pour maintenir son employabilité, l'individu doit détenir les compétences dites compétences de construction ou de gestion de carrière. Ces dernières compétences sont primordiales à la recherche d'un emploi. En utilisant des informations sur les carrières, les marchés du travail et le monde du travail, la personne exploite les opportunités de carrière pour y progresser (Ball, 1997; Evans, 2007). En effet, l'acquisition de ce type de compétence se traduit par des attentes plus réalistes du marché du travail et par de moins d'inadéquations entre l'offre et la demande sur le marché du travail entraînant de piètres résultats en matière d'emploi. Un étudiant qui est conscient d'un taux de chômage élevé dans une profession ou un lieu géographique peut tirer parti de ses compétences d'autogestion et de développement de carrière pour construire des alternatives de scénarios de carrière impliquant différents lieux, différentes options de formation, différents choix professionnels ou modes de travail (Bridgstock, 2009). Cette approche qui explique l'employabilité par les compétences de gestion de carrière et de savoir-évoluer relève l'importance du capital social et du réseau personnel et professionnel dans toute stratégie de carrière.

### **3.4. Le capital social au cœur de l'employabilité**

Le savoir-évoluer revient à la capacité à activer son réseau pour adapter son travail aux besoins du marché, pour obtenir de l'information utile à la progression de carrière et au projet professionnel. Autrement dit « le *networking* » apparaît clairement comme l'un des moyens de se doter d'un capital humain et social et, en conséquence, comme un mode d'accroissement de l'employabilité. Le réseau social concerne les relations professionnelles et personnelles qu'elles soient physiques

(anciens collègues de travail) ou électroniques (réseaux sociaux « en ligne » ou virtuels). Enfin, le capital social consiste à « connaître comment » (knowing how) et « connaître qui » (knowing who) (Baruch & Peiperl, 2000; Bridgstock, 2009; Forrier et al., 2009; Van den Broeck et al., 2014).

Avoir un capital social est important dans la démarche de recherche d'emploi et de promotion professionnelle. Le capital social est un avantage compétitif qui offre des opportunités d'emploi, de promotion et de carrières (FUGATE & ASHFORTH, 2003; Fugate & Kinicki, 2008). Il fournit des informations et des recommandations utiles pour la recherche d'emploi et la promotion interne et externe. Le capital social est important pour les personnes peu qualifiées et pour les personnes concernées par la carrière nomade (Baruel Bencherqui et al., 2012, 2013; Bryant, 2005; Cabrera & Cabrera, 2005; Fugate & Kinicki, 2008; Loufrani-Fedida et al., 2015; McArdle et al., 2007; McQuaid et al., 2005; Othmane, 2011; Schomburg & Teichler, 2011).

Le réseau peut aussi être avoir des ramifications dans le cadre des organisations formelles et associations professionnelles. Des agents intermédiaires locaux peuvent jouer un rôle dans la mobilité externe au sein d'un territoire. La Silicon Valley est l'exemple le plus fréquemment cité en termes de succès économique régional. La mobilité externe dans ce territoire dépend du réseau local de relations sociales. Les réseaux sociaux et professionnels conduisent non seulement à une propagation de l'information. Ils fonctionnent comme un système de relations hautement efficaces dans la recherche d'emploi et qui contribuent à un taux élevé de mobilité inter-firmes (Saxenian, 1990).

### **3.5. L'identité professionnelle au cœur de l'employabilité**

Les compétences de gestion de carrière ou le savoir-évoluer sont étroitement liées à l'identité professionnelle (Inkson et al., 1997). L'identité professionnelle est définie par la congruence perçue entre les individus et leurs rôles de carrière (Bridgstock, 2009). Les étudiants qui ont une idée bien développée de leurs objectifs de carrière ont une évaluation positive et réaliste de leurs propres capacités et leurs aptitudes (FUGATE & ASHFORTH, 2003; McArdle et al., 2007; Praskova et al., 2015; Sultana & Watts, 2006).

L'identité professionnelle constitue un facteur déterminant et une source de motivation qui encouragent la recherche active de travail (McArdle et al., 2007). L'identité professionnelle est la représentation de ce qu'une personne a d'elle, de ce qu'elle veut être, des expériences et des aspirations professionnelles, des souhaits, des peurs, des traits de personnalité, des valeurs, des

croyances, des normes et de l'interaction. Il s'agit du comment les personnes se définissent dans un contexte particulier de travail. Elle comprend une dimension affective et une dimension cognitive qui sont des caractéristiques individuelles (dispositions, connaissance, compétences et capacités). facilitant l'identification et la réalisation des opportunités de carrière et développent l'employabilité (Guilbert et al., 2016; McArdle et al., 2007; Morin, 2008; Nauta et al., 2009). Morin (2008) montre dans son étude le lien entre le sens et la représentation que la personne donne à son travail, et entre l'orientation de ses comportements envers ce dernier. Hategekimana (2004) et Hategekimana & Roger (2002) dans leurs articles montrent comment les conditions organisationnelles et de gestion des ressources humaines sont des facteurs de motivation au travail. Ces facteurs tels que les récompenses attendues et la satisfaction au travail permettent de développer l'employabilité. Il n'y a pas d'employabilité sans une relation d'échange entre l'employeur et l'employé, entre leurs investissements et leurs profits mutuels.

Il ne suffit donc pas d'étudier la motivation et les attitudes pour comprendre les comportements des individus et leur passage à l'action pour réaliser leur projet (Glee, 2003). Il est alors important de mettre le processus du choix et du projet professionnel au cœur de l'employabilité afin que les gestionnaires RH ainsi que les acteurs de l'emploi comprennent comment attirer les personnes. Le courant disciplinaire de la psychologie de l'orientation étudie les facteurs, les étapes et les éléments qui agissent dans la sélection d'un métier et qui déterminent les comportements d'exercice de ce dernier (Brillet & Gavaille, 2016; Gadbois, 1969; Stalder & Schmid, 2012). Il s'avère important de mobiliser les théories de ce courant dans les sciences de la GRH.

Les représentations du travail et de soi induisent des comportements décisifs et déterminants qui font varier les situations de l'emploi d'une personne. Cela touche surtout les jeunes qui arrivent sur le marché du travail avec des représentations de soi et du travail qui sont déjà figées. Ce qui délimite et trace les chances d'obtention d'un type de situation professionnelle plus qu'un autre (Brillet & Gavaille, 2016; Glée, 2009; Thibauville & Castel, 2016). Les études en psychologie sociale montrent qu'un projet professionnel combine des dimensions psychologiques comme l'activation et la volonté qui sont liées à des dimensions de la représentation de soi et du métier. L'employabilité est dans ce sens un repositionnement sur le marché du travail et non pas une simple stratégie de gestion de compétences. Le projet professionnel peut être bloqué par des facteurs et des perturbations d'ordre psychologique qui constituent pour les chômeurs des

difficultés à trouver un emploi. Cela peut être dû à des souffrances voire du fatalisme psychologique. L'employabilité ne peut alors réussir que si l'on prend en compte l'aspect personnel, les habiletés, les compétences sociales et psychologiques telles que la confiance en soi, la volonté, l'autonomie, la persévérance et la motivation. Les théories sociocognitives d'autorégulation développent le concept de la motivation au travail qui est en interaction entre le soi, les caractéristiques et dispositions individuelles et le contexte organisationnel. Les théories sociocognitives d'autorégulation développent le concept de la motivation au travail qui est en interaction entre le soi, les caractéristiques et dispositions individuelles et le contexte organisationnel (Mainhagu, 2019; Schmidt et al., 2013).

Le choix professionnel est un processus qui résulte de la combinaison entre l'image de soi et de la représentation du métier. C'est en s'identifiant au métier que la personne fait son choix quant à sa profession et à son travail. Cette identité, comme l'explique Dubar (1998) est le résultat des divers processus de socialisation qui forgent les individus et forment les institutions. La socialisation a des effets au niveau intra psychique et au niveau macrosociologique. Elle touche l'individuel et le collectif, le subjectif et l'objectif, le biographique et le structurel. L'image métier se construit à travers les expériences de vie de la personne. Elle est le fruit des influences sociales qui produisent les représentations sociales d'un métier. Il s'agit des groupes sociaux comme les parents, l'école, les amis et les médias (Liehti, 2012). En effet, l'environnement proche dans lequel les personnes évoluent, véhicule des idées et des stéréotypes conditionnent les représentations et les choix des métiers. Ce fait social rejoint la théorie sur l'habitus de (Bourdieu, 1971). Il n'est pas que les conséquences de la socialisation primaire par la famille ou par les proches (Wentzel, 2004). Il est, comme le montrent les théories des sciences de l'éducation, le fruit des politiques éducatives et d'orientation voire les messages véhiculés par les professeurs (Berthet et al., 2008; Borrás et al., 2008; Liehti, 2012) ainsi que celle de la confrontation au milieu professionnel (Cao & Thomas, 2013; Dubar & Engrand, 1986; Tanguy & Dubar, 1993).

Le métier contribue à la construction identitaire individuelle et collective. En d'autres termes, grâce à cette identité professionnelle, l'individu se définit et est identifié dans la société (Piotet, 2002). Cette autodéfinition donne à la personne une reconnaissance singulière, une image de soi différente de celle d'autrui (Wentzel, 2004). Cette dimension personnelle de soi est en articulation et s'inscrit dans un collectif qui procure alors une identité collective, un sentiment d'appartenance

et une reconnaissance sociale (Osty & Dahan-Seltzer, 2006). Ce qui nous permet alors de dire que le choix d'un métier est un acte d'identification et revêt lui aussi une dimension individuelle et une dimension collective

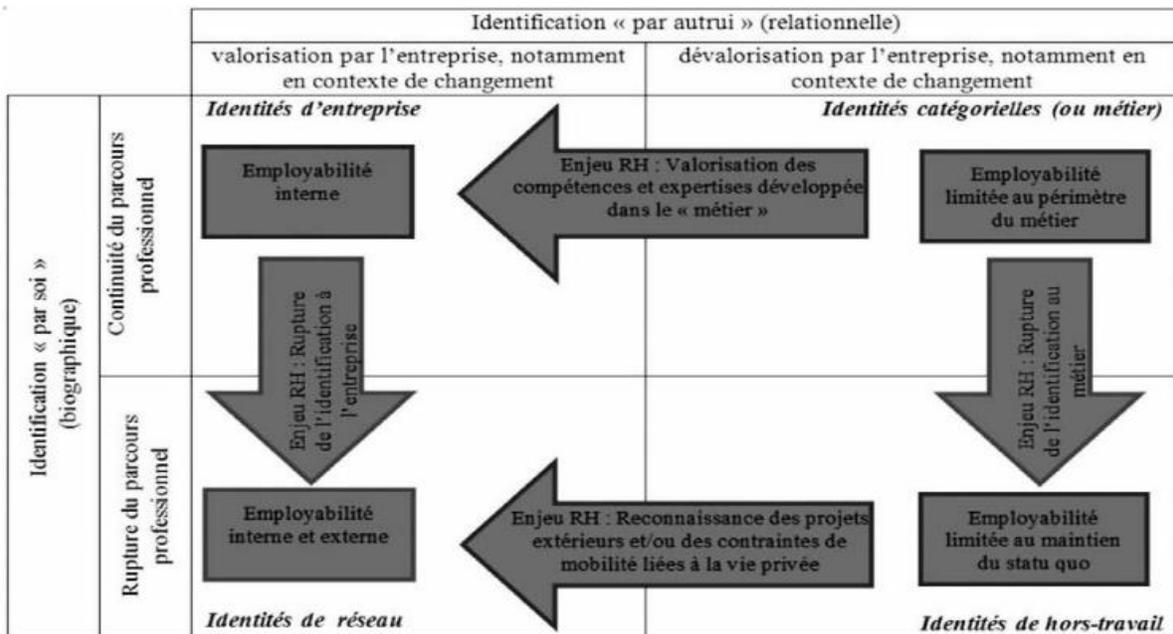
Schmidt et al. (2013) montrent dans leur article l'importance de l'identification à l'entreprise ou au métier en lien avec l'employabilité et les trajectoires professionnelles (Dubar, 2007). Les résultats de leur étude soulignent que l'identité professionnelle influence fortement la perception des pratiques de GRH. Ces constats reflètent les limites des pratiques pensées pour être appliquées d'une façon collective, homogène et généralisée. L'appréhension de l'identité implique une considération d'une part des éléments structurels, contextuels et objectifs et d'autre part des éléments biographiques, personnels et subjectifs (Dubar, 1998; Tanguy & Dubar, 1993). En effet, l'identité s'avère le fruit de la rencontre entre les aspirations et les projections personnelles et les pratiques de valorisation et de gestion des parcours et des Ressources Humaines (Dubar, 1998, 2007). En se basant sur cette grille d'analyse bidimensionnelle, Dubar élabore quatre « formes identitaires typiques » dans le domaine du travail (Dubar, 1998, 2007; Schmidt et al., 2013). Chaque forme porte des enjeux différents en termes de perspectives de mobilité et d'employabilité. Schmidt et al. (2013) expliquent les comportements des salariés par rapport au travail par une typologie basée sur le type d'identité (voir Figure 15) :

- Les personnes avec une « identité de réseau » : les procédures leur apparaissent très secondaires, et ce sont avant tout l'information disponible et la capacité à mobiliser les managers qui importent. Elles sont très autonomes et responsabilisées à l'égard de leur trajectoire et assument leur individualisme. Elles sont à l'écoute des dispositifs RH de développement de l'employabilité qu'ils évaluent en fonction de critères extérieurs à l'entreprise (formations transférables...). Ces personnes se caractérisent par une employabilité et mobilité externe.
- Les personnes ayant une « identité d'entreprise » : elles apprécient les possibilités de mobilités horizontales et verticales et sont à l'écoute des nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise et suivent les formations internes. Les personnes ayant cette identité se caractérisent par un niveau de formation initiale souvent faible. Avec un esprit collaboratif, elles sont fortement intégrées à l'entreprise dans un mode d'engagement affectif

(identification à l'organisation) ou normatif (obligation morale perçue). Cette identité est caractéristique d'une employabilité et mobilité internes.

- Les personnes porteuses d'une « identité de métiers ou catégorielle » : ce sont les personnes ayant du mal à imaginer sortir de la profession qui les définit. L'attachement au métier rend difficile le fait de se projeter dans une autre situation professionnelle. La mobilité interne est envisageable si elle correspond à une prise de responsabilité dans le métier d'origine. Ils connaissent mal les dispositifs de gestion des mobilités relationnelles que de dispositifs formels. La question qui se pose alors est qu'en est-il concernant l'employabilité des personnes qui ont une faible identité métier ?
- L'identité de « hors-travail » : c'une identité pour soi malmenée dont l'origine peut être une faible reconnaissance de la part de l'entreprise ou d'autres prédispositions personnelles. Cette situation peut causer un repli progressif sur des domaines extraprofessionnels.

**Figure 15 - Typologies de l'identité professionnelle**



Source : Schmidt et al. (2013, p.5)

### 3.6. Les facteurs sociodémographiques au cœur de l'employabilité

Cette approche montre que l'employabilité ne s'explique pas que par la transmission des compétences et la formation mais aussi par d'autres facteurs souvent non choisis ou non pensés d'une façon rationnelle (Keuleyan, 2019). Le risque d'être au chômage ou inemployable peut toucher des populations plus que d'autres. Selon Ben Hassen (2011), l'employabilité est le résultat d'un processus de socialisation et d'éducation qui débute avec l'enfance d'un individu et se développe tout au long de la vie. D'autres facteurs et variables sociodémographiques alors s'ajoutent et déterminent l'employabilité tels que l'âge, l'état de santé, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle et le niveau d'instruction (Hategekimana, 2004; Hategekimana & Roger, 2002).

#### - La Profession et Catégorie Socioprofessionnelle

Certains PCS<sup>21</sup> plus que d'autres ont des conditions qui ne favorisent pas l'employabilité. Les PCS les plus touchées par l'augmentation du chômage entre 1982 et 2015 sont les ouvriers (7,0 points), les employés (4,0 points), les artisans, les commerçants et les chefs d'entreprise (3,0 points), les professions intermédiaires (2,2 points) et les cadres et professions intellectuelles supérieures (1,0 point) (INSEE, 2016b, 2016c).

#### - Le niveau d'éducation

Le niveau d'éducation en France reste un facteur de reproduction culturelle et sociale telle qu'expliquée par Bourdieu (1971). La disparité est liée aussi au niveau du diplôme. Entre 1982 et 2015, le taux de chômage des personnes avec un niveau de licence, master, diplôme d'ingénieur et doctorat a augmenté de 1,7 points. Cependant, cette augmentation est d'autant plus forte quand le niveau d'instruction est plus faible : le taux de chômage a augmenté de 3,2 points pour les personnes ayant le niveau d'un BTS<sup>22</sup> ou DUT<sup>23</sup>, de 4,9 points pour les niveaux CAP<sup>24</sup> et de 10,6 points pour les personnes sans diplôme (INSEE, 2016a, 2016d).

Les rapports de forces sociaux entre les personnes sont reproduits à cause de la transmission du

---

<sup>21</sup>Profession et Catégorie Socioprofessionnelle

<sup>22</sup> Brevet de Technicien Supérieur

<sup>23</sup> Diplôme Universitaire de Technologie

<sup>24</sup> Certificat d'Aptitude Professionnelle

capital culturel entre les générations (Robichaud & Crevier, 2016). Dans un système français qui donne au diplôme une place primordiale dans l'insertion professionnelle et dans un marché du travail rigide, les chances d'accès à l'emploi des personnes les moins qualifiées sont restreintes (Albertini et al., 2016). Les jeunes qui intègrent le marché de travail avec un bas niveau d'éducation sont les plus exposés à des difficultés et des freins pour une insertion professionnelle durable et à des trajectoires professionnelles souvent instables (Duclos et al., 2014). Le parcours professionnel de ces jeunes est risqué. Il est marqué par de nombreuses périodes de chômage pour changer d'employeurs, une faible capacité à suivre des programmes de FPC<sup>25</sup>, et des évolutions de carrière faibles dans l'entreprise. Réussir sa vie scolaire est un facteur déterminant du succès de carrière et du positionnement social dans la mesure où un diplôme de grande école ou universitaire favorise l'insertion et évolution professionnelle (Peretti, 2011).

Pour éviter les effets pervers de ce système menant à une reproduction sociale et à un souvenir douloureux associé à l'école, il est nécessaire d'encourager les étudiants en découvrant et valorisant leurs atouts sur la base de l'intelligence multiple. Il s'avère aussi important d'encourager la FPC et d'intégrer les systèmes de gestion des compétences et des carrières, les pratiques RH et managériales qui permettent d'exploiter les compétences voire les talents cachés des jeunes ainsi que leurs appétences. Tels systèmes de gestion des parcours permettent de donner leur chance aux personnes d'évoluer selon leur mérite et de développer leur employabilité tout en donnant du sens à leur travail et une bonne image de leur identité professionnelle (Fougère et al., 2001; PEREZ & VERO, 2006; Raveleau, 2011).

#### - L'âge

En effet, nous identifions des fortes disparités selon les âges. L'âge est une autre variable qui peut exclure de l'emploi et qui peut limiter le retour à l'emploi (Carcillo, S. & Valfort, 2018). Les jeunes sont confrontés à des difficultés pour obtenir un emploi stable en adéquation avec leur domaine de spécialisation. En effet, la non-exploitation et le non-transfert des compétences sur le lieu de travail peuvent provoquer leur obsolescence et nuire à l'employabilité voire entraîner l'exclusion sociale à cause d'un sentiment de frustration et de perte de sens. De plus, le cumul des contrats courts avec des périodes de chômage constitue un risque d'enfermement dans l'emploi temporaire (Conseil

---

<sup>25</sup>Formation Professionnelle Continue

d'orientation pour l'emploi, 2009). Cependant, les jeunes peuvent profiter des stages et des expériences acquises pendant leur alternance comme tremplin pour passer la barrière et accéder à un emploi stable et durable. L'alternance a un triple rôle dans la mesure où elle permet la professionnalisation, l'implication et la fidélisation des personnes (Bories-Azeau & Loubès, 2013; Borrás, 2016; Demers, 2005; Montargot & Saboune, 2014).

- La socialisation primaire et l'environnement socio-familial

L'environnement familial, les pratiques éducatives des parents, le vécu psychosocial voire scolaire et professionnels forgent l'identité des jeunes quant à la construction de leur parcours scolaire et leur avenir professionnel (Liechti, 2012). Les enfants des classes populaires se trouvent parfois obligés d'arrêter leurs études pour s'occuper de leur fratrie sans choisir réellement leur orientation scolaire (Keuleyan, 2019). En outre, la théorie de la socialisation montre en quoi le système éducatif assure la transmission des normes et des valeurs sociales telles que la discipline et le respect de la hiérarchie. Les facteurs liés aux agents de socialisation primaire tels que les attentes et les compétences familiales ou le milieu scolaire modeste. Cela est davantage plus grave en présence d'un système d'orientation qui ne va pas au-delà des limites de la reproduction sociale (Observatoire des inégalités, 2019). C'est ainsi que le système d'orientation scolaire et d'éducation peut avoir des effets pervers comme le montrent les études lorsque les enfants des ouvriers et des employés se dirigent vers l'enseignement professionnel, alors que les enfants de cadre s'orientent vers les filières d'élite très sélectives. De plus en France, la société confond entre « être intellectuel » et « être intelligent » (Zaffran, 2012a). C'est en orientant les élèves sur la base leurs résultats médiocres au collège vers la formation professionnelle qu'on crée des inégalités et une mauvaise image sociétale des métiers non intellectuels (OCDE, 2016).

D'autres facteurs liés au système d'orientation scolaire empêchent faire ressortir des effets de la reproduction sociale. Il s'agit des ressources disponibles et des acteurs spécifiques à chaque territoire, notamment en milieu rural, qui limitent les opportunités de choix et de promotion professionnels (Berthet, Thierry Dechezelles et al., 2008; Berthet et al., 2010).

- Le sexe

La féminisation d'un grand nombre de métiers durant le XXe siècle n'a pas réussi à résoudre les

problèmes de faible mixité Homme – Femme et de certaines pratiques discriminatoires au sein des entreprises ainsi que des choix sexistes d’orientation (Châteauneuf-Malclès, 2011). Les femmes n’occupent pas les mêmes métiers que les hommes (Marchand & Minni, 2010). Elles ne travaillent pas dans les mêmes secteurs d’activité que les hommes, elles sont plus souvent à temps partiel et leurs carrières sont moins prestigieuses que celles des hommes (Lemière, 2013; Marchand & Minni, 2010). Les femmes occupent souvent une même catégorie de métiers fortement féminisés qui sont, généralement, sous-valorisés socialement et sous-rémunérés (Gavoille et al., 2014). Elles sont moins valorisées et moins rémunérées d’en moyenne 20%. Ces disparités salariales sont le résultat de plusieurs combinaisons de phénomènes comme le phénomène du plafond de verre, l’orientation des femmes vers le secteur social et d’autres métiers moins rémunérés (Silvera, 2019). Les femmes occupent souvent une même catégorie de métiers fortement féminisés qui sont, généralement, sous-valorisés socialement et sous-rémunérés (Gavoille et al., 2014). Ces disparités qui commencent dès l’entrée dans la vie active augmentent avec les années d’expériences (Keuleyan, 2019).

## Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'employabilité dans son évolution historique et conceptuelle. Avec chaque contexte socio-économique, l'employabilité renvoie à différents enjeux et politiques d'actions. Nous pouvons rappeler que l'employabilité est composée d'éléments objectifs liés à la personne comme son expertise professionnelle, ses connaissances, son expérience et ses compétences détenues. D'autres éléments subjectifs s'y ajoutent. L'employabilité dépend des prédispositions de la personne en termes de personnalité, de motivation et de compétences. Il s'agit de l'adaptabilité, l'aptitude à être formé, la mobilité, ou encore le potentiel, le savoir-évoluer, *etc.* (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013b). L'employabilité dépend aussi de la congruence entre la représentation de soi et du métier et la congruence entre les attentes de l'employeur et de l'employé. Les facteurs sociodémographiques déterminent à leur tour l'employabilité.

Ball (1997), en décrivant les différents types de compétences nécessaires dans la gestion de carrière, montre l'approche multidimensionnelle et globale de l'employabilité (Guilbert et al., 2016). Pour être employable, la personne se doit de posséder un « *know-how* », savoir-faire, constituées des connaissances liées à l'emploi et des compétences professionnelles qui se reflètent dans le rendement des employés. Les compétences appelées « *know-whom* », savoir-qui, comme le réseautage à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation constituent un deuxième type de compétences requises. Le « *know-why* » savoir-pourquoi est le troisième type de compétence. Il se manifeste dans la manière dont les individus comprennent leur propre motivation et sont en mesure de fixer des objectifs.

Le chapitre 1 révèle des problématiques d'attractivité pour des métiers en tension. La faible attractivité de ces métiers a été expliquée par des conditions de travail difficiles non satisfaisantes. Elle est aussi expliquée par la mauvaise image et la mauvaise représentation des métiers. L'identité professionnelle est constituée par la représentation de soi et du métier. Elle facteurs sociodémographiques, aux variables organisationnelles et surtout aux questions des attentes et des valeurs personnelles des salariés. L'identité professionnelle est aussi une question de congruence entre attentes de la personne et attentes de l'employeur. Dans le chapitre suivant, nous allons traiter l'approche écosystémique de l'employabilité. Nous allons étudier le rôle du territoire qui fait évoluer la fonction de RH vers une gestion partenariale au service de l'employabilité. Le Tableau 6 les différentes variables de l'employabilité avec les auteurs clés qui ont étudié ce concept.

**Tableau 6 - Synthèse des variables de l'employabilité et des auteurs clés**

<b>Dimensions</b>	<b>Variables</b>			<b>Auteurs</b>
<b>Capital humain</b>	Compétences	Connaissances	Aptitudes physiques	Fugate & Al. (2012)
	Aptitudes professionnelles	Expertise professionnelle	Niveau d'éducation	Saint-Germes (2006)
	Stages/ Alternances	Compétences transversales	Expériences	Béduwé (2007)
	Ancienneté au travail	Performance	Langues	Heijde & Al. (2006)
<b>Capital social</b>	Réseau social inter-organisationnel	Réseau social intra-organisationnel	Contacts professionnels	Saint-Germes (2006) McMacdle & Al (2012)
	Sens de l'appartenance	<i>Networking</i>	Relations professionnelles	Heijde & Al. (2006)
	Vecteurs d'informations professionnelles	Relations personnelles	Support social	BenCherqui (2012)
<b>Capital psychologique</b>	Volonté d'évoluer	Volonté de se former	Capacité de gérer la carrière	Saint-germes (2006)
	Motivation	Prendre du risque	Curiosité intellectuelle	Ben Hassen & Al. (2012)
	Proactivité	Contrôle	Opportunisme	Le Boterf (1997)
	Planification de carrière	Estime de soi	Anticipation et optimisation	Fugate & Al (2012) / Fugate & Al. (2008)
	Adaptation active	Flexibilité personnelle	Persévérance	McMacdle & Al (2012)
	Ouverture et Initiative	Innovation	Entreprenariat	Heijde & Al. (2006)
<b>Savoir-évoluer</b>	Planification de carrière	Développement personnel	Chercher l'information et la saisir	Bridgstock (2009) Ball, (1997) ; Evans, (2007)
<b>Identité professionnelle</b>	Identité d'entreprise / de réseau / Métier / Hors-Travail	Balance / équilibre (compromis entre intérêts de l'employé et ceux de l'employeur)		Schmidt et al. (2013) (Bridgstock (2009)
	Représentation de soi	Représentation du travail / métier	Représentation sociale	Dubar (1998, 2007)
	Motivation	Choix professionnel	Reconnaissance sociale	Fugate & Kinicki (2008)
<b>Facteurs socio-démographiques</b>	Socialisation	Diplôme et PCS	Genre	Hategekimana, (2004)
	Âge			Hategekimana & Roger (2002) Liechti (2012)

## Chapitre 3 : La GRH-Territoriale

### Introduction du chapitre 3

Ce troisième chapitre a pour but d'aborder l'employabilité dans une approche centrée sur son écosystème. Il expose la GRH-Territoriale, une nouvelle configuration structurelle de l'écosystème de l'emploi dans laquelle le territoire se mobilise en tant que maillon central au service de l'employabilité. Dans cette configuration, la GRH s'exerce en dehors de l'organisation. En étant associée au territoire, elle devient de plus en plus inclusive et socialement responsable.

Différentes terminologies existent décrivant cette nouvelle forme de GRH. Nous parlons de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale (GPECT), de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC), de GRH-Partenariale ou de GRH-Territoriale. Nous nous intéressons dans notre thèse au développement de l'employabilité sur et *via* le territoire. Pour ces raisons, nous avons choisi l'usage du terme GRH-Territoriale.

Dans ce chapitre, nous allons appréhender la notion du territoire, ses définitions, ses dimensions et ses fonctions en matière d'emploi, présenter les acteurs d'écosystème de l'emploi et leurs domaines d'action. Par la suite, nous poursuivrons avec les enjeux de la GRH-T<sup>1</sup>, ses conditions d'émergence et de durabilité. Enfin, nous finirons par présenter ses différentes formes et modalités d'action au service de l'employabilité sur le territoire.

## **1. Le territoire impliqué au service de l'employabilité**

Dans ce paragraphe, nous allons définir et expliquer la notion du territoire et ses enjeux. Nous allons présenter comment le rôle du territoire a évolué avec l'émergence de la RSE. Le territoire travaille avec les entreprises et agit pour l'inclusion.

### **1.1. Le territoire : définitions et approches**

La notion du territoire est à usage croissant et d'un flou conceptuel majeur. Il se réfère souvent à un objet de frontières au sein de plusieurs communautés de réalités relativement différentes (Pesqueux, 2015). Il peut être abordé sous différents angles et approches. L'angle administratif et politique définit le territoire à travers le découpage lié aux instances politiques (conseil général, régional...) et institutions (Etat, départements, communes...). Cette dimension politique implique des notions comme la souveraineté, la légitimité, la démocratie et l'enracinement des citoyens (Everaere & Glée, 2014; Friboulet, 2010).

L'angle sociétal ou écologique, aborde le territoire comme étant un lieu de vie, d'environnement et de relations de proximité. L'angle historique par sa définition du territoire fait appel aux notions de culture, de traditions et de coutumes qui donnent une identité à un territoire (Everaere & Glée, 2014). D'une façon plus précise et d'un point de vue géographique, le territoire se réfère à un espace qui existe à l'intérieur de frontières naturelles permettant aux personnes d'y vivre grâce à l'économie et la dotation de ses différents facteurs. Vu par la géographie physique et humaine, le territoire fait référence aux notions de bassin de vie et de bassin d'emploi (Abdourahmane Ndiaye, 2011; Pesqueux, 2015). Le territoire, d'un point de vue sociologique, constitue une unité d'analyse. Vu par l'anthropologie, sa dimension identitaire et émotive s'associe à d'autres dimensions « loyauté, fidélité et attractivité ». Cette trilogie est le ciment des implications des notions du vivre-ensemble, de motivation, de satisfaction et d'implication. Ces nouvelles formes d'organisations et d'institutions liées au territoire sont associées à la théorie des ressources (Colin & Mercier, 2017; Mercier & Colin, 2019). D'un point de vue économique, le territoire est abordé en vue d'un rassemblement d'entreprises développant leurs ressources propres et mutuelles afin de produire des produits uniques sur le marché.

Le territoire intègre une approche marketing, d'image et de marque attractives. Il développe son

attractivité en renforçant son développement endogène basé sur le capital humain, physique organisationnel et inter-organisationnel. De nouvelles formes d'organisations territoriales se créent alliant les enjeux d'attractivité, d'innovation technologique et de développement économique (Pesqueux, 2015). Il s'agit par exemple des *art cities*, des *transition towns*, des *tech cities*, des *creative cities*, de l'*inclusiveness*, etc. A ce concept de territoire, s'ajoute le concept de bassin ou zone d'emploi. Ce dernier est défini par l'INSEE comme étant : « *un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent* ». Dans cet espace les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts. (Everaere & Glee, 2011).

## **1.2. Le territoire : lieu de coordination des acteurs**

Mazzilli (2010) considère que le territoire est un laboratoire en plein air. Le territoire est désormais appréhendé comme une ressource qui contribue au développement de l'entreprise (Pierron, 2015). Il est une partie prenante à prendre en compte dans les décisions stratégiques liées à la RSE (Uzan et al., 2017). Les incertitudes économiques, la précarité d'emploi et la montée de la RSE changent le mode de gouvernance de l'entreprise vers une gouvernance écosystémique, partenariale et territoriale (Raulet-Croset et al., 2005). Il s'agit alors d'une évolution des modalités d'interactions des parties prenantes entre elles et avec les entreprises (Daoudi et al., 2020).

Le rôle des entreprises à vitaliser leurs territoires d'implantation et à gérer leurs ressources humaines sont au centre des dialogues en Europe et en France sur le RSE. Les normes et les réglementations en RSE comme la norme ISO 26000 incitent les entreprises à prendre en compte les intérêts locaux dans leurs pratiques, en d'autres termes, à être dans un travail de proximité proactif à l'égard de la communauté. Partenaire de l'entreprise, le territoire devient un membre actif dans la gouvernance de cette dernière. Par une implication de ses instances représentatives dans différents domaines (Raulet-Croset et al., 2005), il mène un travail partenarial avec les entreprises. L'émergence de la RSE et l'instauration de certaines normes ISO et d'autres (GRI, etc.) institutionnalisent et renforcent les relations entre les entreprises et le territoire (Uzan et al., 2017). La RSE pousse les chercheurs et les praticiens à s'interroger sur les théories des organisations notamment en ce qui concerne ses frontières internes et externes (Uzan, 2013; Uzan et al., 2017) De nos jours, le territoire est de plus en plus appréhendé comme un lieu d'anticipation

et de perspectives des enjeux socioéconomiques ( Scouarnec & Brillet, 2017). Cette anticipation permet de passer d'une simple logique curative à une logique préventive, fédérant différents acteurs autour d'objectifs communs. La prospective permet aux acteurs locaux (institutionnels et économiques) d'anticiper les mutations économiques du territoire. Elle contribue à anticiper les besoins des compétences essentielles, en nature et en volume, pour le fonctionnement et le développement des organisations. Elle prépare et forme les acteurs locaux aux différents besoins des entreprises du territoire (Everaere & Glée, 2014). Les acteurs territoriaux deviennent alors des acteurs de l'action, ils opèrent sur la base d'un projet commun.

Le territoire est aujourd'hui considéré comme un lieu de responsabilités partagées pour un management durable. Il constitue un « lieu d'interdépendances où évoluent des réseaux d'acteurs » (Scouarnec & Brillet, 2017). Il forme une partie prenante et acteur principal dans la gouvernance et le développement des organisations (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). Dans sa dimension spatiale et collaborative, le territoire constitue une variable importante dans la résolution de la problématique de gestion qui se pose aux acteurs (Houessou, 2015). Il est considéré comme le résultat d'une construction par les acteurs (Pecqueur, 2005).

Au-delà d'une simple dimension spatiale et géographique, la gouvernance partenariale et territoriale englobe plusieurs types de proximité. Par ses coordinations, ses interactions, ses relations et ses médiations, le territoire est constitué d'une proximité appelée selon Torre (2014, 2015) « organisée » ou socio-économique qui est la base de la formation d'un territoire. Cette proximité organisée repose sur une logique d'appartenance. Elle est caractérisée aussi par une proximité institutionnelle dans la mesure où les acteurs partagent des codes et des règles qui définissent un cadre à leurs comportements respectifs (Bories-azeau, 2016). Dans le cadre de cette proximité organisée, les acteurs sont coordonnés cognitivement et politiquement (Talbot, 2010). La proximité géographique et la proximité organisée sont interdépendantes. Comme Angeon & Callois (2005) l'expliquent, la proximité géographique favorise la proximité organisée en renforçant les logiques d'appartenance et de similitude. En effet, l'ancrage territorial des firmes et la formation de réseaux territoriaux d'innovation constituent des éléments favorables à l'émergence de formes de GRH étendues au territoire (Mazzilli, 2010). Cette proximité organisationnelle construite par des compromis et des engagements des acteurs coexistant sur un même territoire renforce la proximité géographique dans ses dimensions symboliques et

relationnelles (Bourdin et al., 2020).

L'approche territoriale montre l'importance des acteurs tiers pour favoriser les échanges de connaissances et innover (Bourdin et al., 2020). Il est alors important de s'intéresser et d'approfondir la notion d'intermédiation territoriale (IT) qui signifie une médiation d'acteurs dans le but de favoriser les proximités et leur coordination pour mener à bien un projet ayant une dimension territoriale (Lacour, 2020). L'IT serait une dynamique basée sur un ensemble de pratiques, de dispositifs et d'ingénieries (Nadou, 2013) qui permettrait de mieux comprendre comment le territoire, au travers des relations de coordinations d'acteurs, s'organise dans la complexité. Le recours au concept d'intermédiation appliqué aux territoires est relativement peu développé et récent, alors même que de nombreux dispositifs et acteurs d'intermédiation du développement territorial existent dans la pratique (Nadou, 2013). L'IT peut également désigner une articulation entre des acteurs territoriaux au service d'un projet de développement territorial et/ou impliquant des innovations dans différents secteurs industriels (Tremblay et al., 2012) avec la présence d'un ou plusieurs acteurs ou structures assurant l'intermédiation. Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2018) ajoutent que la réussite d'une telle démarche collaborative et collective ne dépend que l'émergence des intérêts communs, mais de la présence d'un « acteur réseau territorial » chargé du développement social et économique local.

Enfin, l'élément territorial historique, lié au lieu de la naissance de l'entreprise, est important et a du sens. Il fait augmenter la fierté chez les salariés parce que l'entreprise représente une partie du fleuron national. L'attachement des collaborateurs au territoire renforce l'ancrage territorial des entreprises (Uzan, 2013).

### **1.3. L'attractivité et l'inclusion : des enjeux territoriaux**

L'entreprise n'est plus la seule responsable des questions de l'emploi, de l'employabilité et de la flexisécurité (Bories-Azeau et al., 2008; Bories-Azeau & Loubès, 2013; Uzan et al., 2017). Ces questions sont partagées par le territoire qui est chargé de suivre les évolutions de l'offre et des besoins en compétences. Ce glissement de responsabilités en matière de formation et d'orientation professionnelle au niveau local crée une adéquation entre qualifications proposées et les besoins de l'entreprise (Raveyre, 2001).

La collectivité territoriale avec sa mission de valoriser le territoire développe diverses actions en faveur de l'emploi en collaborant avec les entreprises et les différents acteurs de l'emploi. Le territoire se charge de traiter les problématiques d'inclusion et d'emploi dans une approche transversale, à travers des projets décloisonnés et interdisciplinaires (Bauer, 2015). Ainsi, des acteurs institutionnels interviennent en matière de formation et de développement de l'attractivité du territoire pour favoriser l'adéquation entre offre et demande de travail. Les régions sont des partenaires de pôle emploi et elles s'occupent de l'orientation professionnelle tout au long de la vie. Un des enjeux de l'emploi sur le territoire est directement relié à l'amélioration des conditions de déplacement des salariés au sein du territoire. Tout l'enjeu est donc de proposer des modes alternatifs de transport qui répondent aux besoins des salariés (Poirot & Gérardin, 2010). Les habitants accordent une grande importance au territoire, à la qualité de vie et au potentiel offerts dans le bassin d'emploi.

La territorialisation des politiques publiques consiste à adapter et à opérationnaliser les modalités et la mise en œuvre de l'intervention publique aux spécificités et aux besoins locaux (Bories-azeau & Loubes, 2005; Bories-Azeau & Loubès, 2013). Les partenaires locaux s'associent à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation de ces politiques (Bories-azeau & Loubes, 2005). Comme Zardet et Noguera (2013) l'expliquent, cette volonté des collectivités et des conseils régionaux à travailler des projets de développement territorial implique la mise en œuvre de réels outils de management et de gestion et le développement de partenariats public-privé-associatif dans le cadre de contrats d'objectifs négociés entre le territoire et la région. Ces actions émanent d'un projet cosigné par les différentes parties prenantes au sein d'un territoire inclusif (Bauer, 2015). Cet engagement de réalisation d'objectifs se réalise sur un calendrier qui définit les contributions de chaque acteur concerné (Chappoz & Poisat, 2000; Scouarnec & Brillet, 2017) Les régions s'engagent dans l'accompagnement du développement économique de leurs territoires et dans le pilotage des politiques de formation afin de construire les réponses aux besoins en compétences des entreprises (Berthet et al., 2010; Loubès & Bories-Azeau, 2016).

## **2.La GRH-Territoriale et l'écosystème de l'emploi**

Après avoir présenté le rôle du territoire de proximité, acteur intermédiaire au service de l'employabilité, nous allons développer le concept de GRH-Territoriale. Le but de cette section est

d'aborder le contexte de cette gouvernance et l'écosystème français de l'emploi. Nous allons évoquer les conditions de constitution d'une GRH-Territoriale. Nous allons enfin présenter quelques formes de GRH-T.

### **2.1. La GRH-Territoriale en quelques mots**

La question du territoire fait basculer la fonction RH vers les notions de « DRH Territorial » et « DRH RSE-DD<sup>26</sup> » (Mercier & Colin, 2019). La GRH devient une gouvernance partenariale. Elle appartient au champ de la théorie des parties prenantes. Cette GRH partenariale est influencée par les forces internes (salariés) et les forces externes comme les collectivités locales, les acteurs publics de l'emploi et autres types d'associations et de structures (Pecqueur, 2005). L'Etat et les divers acteurs locaux se fédèrent autour du territoire pour gérer les personnes et les organisations. Le DRH territorial joue un rôle central. Il fait émerger des projets collectifs où les problématiques RH de chaque entreprise sont portées au niveau territorial. Tout en maintenant une coopération inter organisationnelle, il soutient sa direction en étant un facilitateur des relations de proximité et de dialogue sophistiqué par une compréhension des territoires et des enjeux (Colin & Mercier, 2017). Ainsi, le DRH développe de plus en plus ses compétences territoriales et de réseau afin de favoriser les différentes formes de proximité géographique, organisationnelle et institutionnelle. Ces dernières constituent des conditions déterminantes dans l'émergence d'une démarche territoriale collective (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018; Talbot, 2010).

Selon Bories-Azeau et al. (2008, p.13), la GRH-T « *implique de favoriser des liens étroits entre acteurs publics et privés, renforcés par des actions collectives et structurés par des maillages où les problématiques RH sont peu à peu portées au niveau territorial pour y être conjointement traitées (modèle territorial)* ». Cette gouvernance partenariale, territoriale ou écosystémique est le fruit de la décentralisation de l'action publique au niveau territorial et de la volonté des entreprises à prendre en compte le territoire dans les choix stratégiques. Selon Condomines *et al.* (2015), la gouvernance écosystémique se caractérise par un dialogue interactionniste, co-construit et co-responsable entre les acteurs du territoire (Colin, 2017).

La GRH-Territoriale est développée et étudiée en France. Nous parlons de la GPECT<sup>27</sup> et de la

---

<sup>26</sup> Développement durable

<sup>27</sup> Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale

GTEC<sup>28</sup>. La GPECT a été au cœur de la circulaire ministérielle du 29 juin 2010 relative au développement de la dynamique territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Lamotte & Valette-Wursthén, 2018; Loubès & Bories-Azeau, 2016; Uzan et al., 2017). Les projets de GPECT rassemblent des acteurs socio-économiques locaux d'un bassin d'emploi concerné, tels que les comités de bassin d'emploi, les maisons de l'emploi ou toute entité en mesure de fédérer les coopérations utiles (Everaere & Glée, 2014). Le but de ce rassemblement est de réaliser, autour d'un dialogue social territorialisé, un diagnostic partagé pour faire en découler un plan d'actions. La GPECT fait impliquer différents acteurs publics et/ou privés comme des institutions de formation, des maisons de l'emploi, des services déconcentrés de l'Etat en matière d'emploi et de formation professionnelle, des clubs d'entreprises, des consultants qui enrichissent le dialogue social territorial et participent à la mise en œuvre de la démarche (Dubrion, 2011). La GPEC territoriale cherche à valoriser durablement les ressources humaines territoriales (Bories-azeau, 2016). Elle prend des formes concrètes telles que la création des maisons de l'emploi qui soutiennent les dynamiques socio-économiques locales (Ingrid Mazzilli, 2016). Elle permet la résolution des problèmes d'emploi touchant les PME. C'est un moyen de faire face aux mutations rencontrées sur les territoires (Dubrion, 2011).

La GTEC désigne à son tour une GRH hors mur, inter organisationnelle. Elle devient de plus en plus étudiée par les chercheurs et les praticiens. La littérature définit la GTEC autour des éléments suivants : mutualisation des emplois et de la formation, mobilité régionales, GPEC territorialisée, *etc.* Il s'agit en résumé d'une GRH à l'extérieur des frontières traditionnelles de la firme dans le but de renforcer la compétitivité d'un territoire géographique donné (Arnaud et al., 2013; Fauvy & Arnaud, 2012). Les pratiques de la GTEC se multiplient. Nous trouvons par exemple les mises à disposition de salariés, les pôles de mobilité régionaux, les plans concertés de gestion des compétences, les dispositifs de reclassement élargi et les parcours professionnels transverses.

## **2.2. Le contexte d'émergence de la GRH-Territoriale**

Pour faire face aux tensions sur le marché du travail, de nouveaux acteurs développent des actions de soutien aux entreprises. Depuis quelques années, des pratiques RH élargies et étendues et des coopérations inter-organisationnelles se développent (Ingrid Mazzilli & Pichault, 2018). En effet,

---

<sup>28</sup> Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences

depuis la révision constitutionnelle du 28 mars 2003, le processus de décentralisation favorise l'implication des collectivités territoriales auprès des entreprises qui investissent dans une démarche de responsabilité économique, sociale et territoriale. C'est ainsi qu'avec la décentralisation de l'action publique appliquée au domaine de l'emploi et de la formation, de nouvelles instrumentations apparaissent à l'échelle du territoire (Ingrid Mazzilli, 2008, 2013). Ce qui aboutit à l'émergence de nouveaux outils de gestion des ressources humaines à l'échelle des territoires (Everaere & Glée, 2014).

Le territoire devient le lieu où se passent la transition professionnelle et le reclassement. Il assiste aussi à l'émergence des réseaux territoriaux d'innovation (milieux innovateurs, districts industriels, système productifs locaux, clusters) dont la déclinaison française la plus récente est celle des pôles de compétitivité (Moulaert & Sekia, 2003). La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales a accordé à la Région les compétences de coordination des actions de développement économique des collectivités locales. Les maisons de l'emploi (et de la formation pour certains cas) ont été créées à la suite de la loi sur la cohésion sociale du 18 janvier 2005 (Bories-Azeau et Loubès, 2005). Cette loi a fait reconnaître les communes comme des acteurs concourant au service public de l'emploi : l'emploi est enfin reconnu comme un levier d'action de l'échelon communal voire intercommunal et régional (Racine, 2013). Le processus d'intercommunalité a été développé par la loi du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales (Michun, 2012b).

Durant ces années, la notion du territoire s'est largement développée dans le vocabulaire professionnel des ressources humaines. Les entreprises, les collectivités et les pôles de compétitivité affirment la nécessité de gérer les Ressources Humaines au-delà des frontières juridiques de l'entreprise. Les DRH font face à divers interlocuteurs : les directions départementales du travail et de l'emploi ou les délégations locales de branches, le comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (2002), le schéma régional de développement économique (2004) et les commissaires à la réindustrialisation (depuis 2009) (Defélix et al., 2013; Everaere & Glee, 2011). Le consensus obtenu entre le MEDEF<sup>29</sup>, l'UPA<sup>30</sup>,

---

<sup>29</sup> Mouvement des entreprises de France

<sup>30</sup> Union professionnelle artisanale

la CGPME<sup>31</sup> et les cinq organisations syndicales de salariés a mené à la signature de l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Everaere & Glée, 2014). Cet accord recentre la GPEC au niveau du territoire. Il s'agit de promouvoir et de coordonner de façon cohérente des politiques d'emploi et de développement des compétences. De même, depuis 2008, un fond national de revitalisation des territoires a été créé. Ce dernier met l'accent sur le rôle stratégique du territoire, pour renforcer les politiques internes des entreprises dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Everaere & Glée, 2014).

L'importance de la GTEC pour les collectivités locales a été renforcée encore plus par le circulaire DGEFP<sup>32</sup> du 29 juin 2010 qui évoque l'utilité de la coordination et du développement des projets GTEC par les acteurs territoriaux de l'Etat. Cet engagement des pouvoirs publics dans la GTEC révèle l'intérêt de préservation et de développement de l'emploi (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). C'est en valorisant et développant les RH du territoire que les institutions locales valorisent les avantages relatifs à leur vivier économique. C'est par ce moyen que les territoires attirent les compétences et surtout les entreprises bien renommées et porteuses de projets. Ce qui assure alors un taux d'emploi pérenne (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018).

### **2.3. L'écosystème français de l'emploi**

Plusieurs acteurs se mobilisent pour apporter du soutien aux personnes et aux entreprises au service de l'employabilité. Ces acteurs offrent des dispositifs de formation, d'orientation et d'amélioration des conditions de travail.

#### **2.3.1. Le cadre de la réglementation française**

La réglementation cadre et renforce le rôle de l'entreprise dans la sécurisation de l'emploi. L'employeur doit non seulement assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail mais également veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations (Beaupré et al., 2008).

La dernière réforme sur la formation et l'emploi « la liberté de choisir son avenir professionnel

---

<sup>31</sup> Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises

<sup>32</sup> Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

(Loi no 2018-771) » a pour objectif de permettre aux personnes de choisir leur trajectoire professionnelle en mobilisant les dispositifs existant afin de réussir leur évolution professionnelle (Pénicaud, 2018). Cette réforme touche des points tels que le CPF<sup>33</sup> « monétisé », le CEP<sup>34</sup> pour l'accompagnement dans le projet professionnel, l'alternance étendu jusqu'à l'âge de 30 ans pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes, CPF de transition qui remplace le CIF<sup>35</sup>, la création d'une classe de 3e « prépa-métiers » pour préparer l'orientation des collégiens vers la voie professionnelle et l'apprentissage, le droit donné aux entreprises d'ouvrir un CFA<sup>36</sup> (Keuleyan, 2019). L'Etat accorde une aide aux entreprises qui créent des CFA et dont leur taille n'excède pas les 250 salariés. De surcroît, cette loi renforce les compétences attribuées aux collectivités territoriales dans la mesure de travailler en partenariat avec les collèges et les entreprises afin de faire découvrir les métiers aux collégiens. Elle consiste à créer un lien entre les entreprises et les collégiens, à réaliser des visites entreprises ou autres. Ces actions ont pour but de faire connaître aux collégiens, d'une façon concrète et réelle, le marché du travail local. Nous constatons alors un renforcement de pouvoir accordé à l'orientation scolaire et aux compétences des collectivités territoriales.

L'écosystème de l'emploi joue un rôle de soutien et d'accompagnement pour les personnes ainsi que pour les entreprises. Par exemple, les dispositifs de formation professionnelle initiale ou continue, d'orientation professionnelle et d'emploi, financés par la région et/ou l'État (Pôle emploi ou DIRECCTE) permettent de combler l'écart entre les compétences requises et les compétences acquises. Ils contribuent à réduire l'inadéquation entre offre et demande de travail. Ils sont au profit des personnes et des entreprises locales.

### **2.3.2. L'orientation et l'accompagnement professionnel**

L'orientation professionnelle vise à accompagner la personne dans son élaboration de décisions correctes en termes de choix et de projets professionnels (Berthet et al., 2008; Osipow & Gati, 1885). Elle aide la personne à identifier ses caractéristiques individuelles et celles de son environnement (Laberon et al., 2005).

---

<sup>33</sup> Compte personnel de formation

<sup>34</sup> Conseiller en évolution professionnelle

<sup>35</sup> Congé individuel de formation

<sup>36</sup> Centre de formation d'apprentis

Feldman (2001) souligne que l'orientation et l'accompagnement professionnel constituent des moyens pour renforcer les forces de la personne et devenir compétitives sur le marché du travail. Ainsi, les carrières ne sont plus « choisies », elles sont construites à travers la série de choix que les personnes font tous au long de leur vie. Selon Sultana et Watts (2006), si les personnes prennent des décisions sur ce qu'elles ont envie d'apprendre de manière bien informée, bien réfléchie et bien liée à leurs intérêts, leurs capacités et leurs aspirations, l'investissement dans la formation rapporterait de meilleurs rendements. Si les personnes trouvent des emplois qui leur permettent de mobiliser leur potentiel et de répondre à leurs propres objectifs, elles seront probablement plus motivées à travailler.

L'orientation professionnelle contribue de manière significative aux politiques nationales de développement du capital humain. Le conseil de carrière est important au niveau psychologique et économique. Dans la plupart des pays, les décideurs considèrent clairement que les services d'orientation professionnelle ont une valeur non seulement pour les individus, mais pour la société dans son ensemble (Feldman, 2001). De plus, la culture occidentale postmoderne est fondée sur des valeurs telles que l'épanouissement personnel et la satisfaction personnelle avec une forte conscience des personnes de l'impact de leurs choix sur leur bien-être général, leur productivité et leur contribution à la société. Un autre facteur qui augmente la complexité de faire des choix professionnels est la variété des professions et des emplois qui deviennent de plus en plus spécialisées. C'est ainsi que le but de la prise de décision professionnelle est de trouver l'alternative qui correspond le mieux aux objectifs et aux caractéristiques de l'individu. Par conséquent, en plus de recueillir des informations sur les professions, le processus exige également que les gens clarifient et expliquent leurs préférences et leurs capacités (Fougère et al., 2001; Osipow & Gati, 1985). Enfin, le besoin de conseiller en orientation est de plus en plus ressenti en présence des changements du marché de l'emploi. Les conseillers d'orientation jouent un rôle à aider les personnes à acquérir des compétences de prise de décision et de gestion de carrière pour être responsables et autonomes (Feldman, 2001).

Les conseillers devraient donc reconsidérer la pertinence actuelle de leurs méthodes et de leurs outils. Ce qui exige un changement culturel majeur des pratiques des conseillers afin d'aider les personnes au mieux à s'adapter aux transitions personnelles auxquelles elles sont confrontées (Colombo & Werther, 2003; Sultana & Watts, 2006; Anthony G Watts, 2009; Yates, 2013). Dans

plusieurs pays, l'orientation scolaire et professionnelle est considérée comme un bien public, lié à des buts politiques relatifs à l'apprentissage, au marché du travail et à la justice sociale (A. G. Watts & Sultana, 2004). Les pays reconnaissent de plus en plus la nécessité d'élargir l'accès aux services d'orientation professionnelle afin qu'ils soient accessibles non seulement à des groupes sélectionnés, tels que les jeunes qui quittent l'école et les chômeurs, mais à tout le monde tout au long de leur vie. Le Canada par exemple à travers son invention de « the Real Game », un programme de développement de carrière impliquant des jeux de rôle et de simulation (A. G. Watts & Sultana, 2004). L'orientation s'est développée en France *via* différents services d'orientation qui ont évolué avec les transformations du marché du travail et les politiques éducatives (Borras et al., 2008; Borras & Romani, 2010). L'orientation porte différentes réalités et configurations (Vergne, 2005).

Le Tableau 7 présente les acteurs de l'orientation en France :

**Tableau 7 - Acteurs de l'orientation**

<b>Orientation scolaire sous tutelle de l'Education Nationale</b>	<b>Orientation professionnelle sous tutelle du Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social</b>	<b>Etablissements interinstitutionnels et paritaires pour l'orientation professionnelle</b>
CIO	AFPA Pôle Emploi CAP Emploi Mission locale et PAIO APEC APECITA	CIBC FONGECIF

**Source :** Keuleyan (2019, p.111)

### **2.3.3. La formation professionnelle et continue**

La formation permet d'adapter les employés aux changements des métiers. Elle permet aussi l'acquisition de nouvelles compétences pour évoluer dans la carrière par la mobilisation des différents dispositifs tout au long de la vie. D'où son utilité pour l'employabilité. Cependant, pour répondre à ses objectifs et être efficace, l'identification des besoins, la conception de la formation en forme et en fond ainsi que le suivi réalisé doivent être bien établis. Comme l'expliquent Salas

et al. (2012), la formation constitue la série d'activités entreprises par l'organisation menant à l'acquisition de connaissances ou de compétences à des fins de croissance. La formation est une méthode organisée de l'apprentissage et du développement qui accroissent l'efficacité des personnes, des groupes et de l'organisation (Zumrah et al., 2013).

La formation est considérée comme une approche systématique d'apprentissage et de développement qui améliore les capacités des personnes et du groupe (Aguinis & Kraiger, 2009). Son élaboration nécessite la prise en compte de l'environnement externe (le marché, la technologie, la concurrence...) et interne (les ressources humaines, la culture, l'état actuel de l'entreprise, l'organigramme...) contournant l'organisation (Ardouin, 2003). Selon Hughes et al. (2016), la formation est une pratique des ressources humaines qui améliore les résultats de l'entreprise, parce qu'elle constitue un investissement dans le capital humain qui ajoute de la valeur à l'entreprise, elle renforce les comportements qui correspondent à la stratégie de l'organisation, et augmente les KSA (connaissances, compétences et aptitudes) des employés, qui sont nécessaires pour atteindre les résultats organisationnels souhaités.

La formation permet de combler l'écart entre la performance actuelle et la performance standard souhaitée. Elle développe les capacités des employés et affine leur capacité de réflexion et leur créativité afin prendre de meilleures décisions (Rueda, 2006). De plus, la formation permet aux employés de mieux répondre aux attentes des clients (Elnaga & Al., 2013). Les entreprises qui fournissent des programmes de formation et de perfectionnement à leurs employés atteignent un niveau élevé de satisfaction et un faible taux de roulement du personnel (Bashir & Long, 2015). Les employés reconnaissent que leur organisation investit dans leur future carrière ; ils se sentent à l'aise et souhaitent rester au sein de leur organisation. Ils sont satisfaits de leur travail, ils croient que leur travail a un but et est important pour leur organisation Ce qui nourrit chez les employés la confiance en soi, l'estime de soi et la gratification de l'emploi (Bashir & Long, 2015). La formation est un moyen d'accroître l'engagement des employés et de maximiser leur potentiel (Nda & Fard, 2013).

La Formation Professionnelle Continue (FPC) a plusieurs objectifs en fonction des différents acteurs : l'État, les organisations, les personnes, les spécialistes (FFB, 2018). Pour l'État et la région, la FPC répond à des enjeux sociaux d'insertion professionnelle en général et pour certains

publics spécifiques. Pour les entreprises, il s'agit de respecter les obligations légales et d'investir dans les compétences pour une meilleure performance économique. Elle accroît la compétitivité et la performance, elle crée une agilité et une pérennité, elle permet une capacité d'innovation et de transformation (Nda & Fard, 2013). En effet, les dispositifs de FPC se répartissent selon les enjeux suivants (Site d'OPCALIA) :

- Recrutement : Contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation, POE (Préparation Opérationnelle à l'Emploi), AFPR (aide à la formation individuelle dans le cadre du maintien dans l'emploi)
- Développement des compétences : Plan de formation, CPF, CPF de transition, *etc.*
- Evaluation de compétences : CEP, Bilan de compétences, *etc.*
- Certification des compétences : VAE, CQP.
- Conditions de travail et qualité de vie au travail

Le CPF, le bilan des compétences et la VAE sont développés à l'initiative du salarié (Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2020).

Le recensement des besoins, des demandes individuelles et organisationnelles est très important pour élaborer un plan de formation. Salas et al. (2012) soulignent la nécessité de définir en avance les objectifs, les méthodes ou les moyens de formations ainsi que les techniques de leur évaluation. En effectuant une analyse approfondie des besoins, les développeurs fournissent un programme qui correspond aux besoins personnels et organisationnels et qui par la suite portera de bons résultats (Gegenfurtner, 2011; Lacerenza et al., 2017).

#### **2.3.4. L'amélioration des conditions de travail**

L'ANACT<sup>37</sup> joue un rôle important dans l'accompagnement des entreprises pour prendre en compte le facteur humain, la santé sociale, psychologique et physique (Douillet, 2013) dans leur management. Elle intervient à une large échelle aidant les entreprises à développer des projets innovants sur la QVT et les RPS. Des programmes spécifiques par secteur et taille d'entreprise aussi existent.

---

<sup>37</sup> Agence nationale d'amélioration des conditions de travail

## **2.4. Les objectifs de la GRH-Territoriale**

Dans les lignes qui suivent, nous allons présenter les objectifs de la GRH-Territoriale que nous avons pu identifier dans notre revue de littérature :

### Mobilité et sécurisation des parcours professionnels

La GPECT constitue un levier qui permettrait au territoire de poursuivre ses objectifs de développement tout en répondant aux aspirations individuelles de la population (Pham et al., 2018). Les salariés disposant de compétences spécifiques en quittant leur entreprise peuvent remobiliser et investir leurs compétences au bénéfice d'un autre employeur sur le bassin d'emploi. Les salariés ne seront pas alors confrontés à sacrifier leur vie personnelle en rompant leur attachement à leur territoire et en sacrifiant leur vie familiale et sociale. La mobilité inter-organisationnelle contribue à la sécurisation professionnelle des demandeurs d'emploi et des salariés, notamment les moins qualifiés (Loubès & Bories-Azeau, 2016). Au sein des réseaux locaux, la mobilité des salariés est facilitée du fait de la proximité géographique des entreprises (Mazilli, 2010; Ingrid Mazzilli, 2013). Ce qui évite la précarisation de la main d'œuvre et favorise la progression professionnelle dépassant les frontières de l'entreprise.

Defélix et al. (2013) montrent que des organisations développent des initiatives territorialisées, telles que des échanges de salariés ou des plans concertés de développement des compétences sur un même territoire. La GRH-Territoriale peut aboutir à mettre en œuvre un intranet où il y a les cartographies des métiers et des compétences, à créer des conventions pour favoriser les passerelles entre les métiers (Culie, 2009).

### Attractivité organisationnelle et recrutement

Les entreprises, pour garder leur notoriété et leur rayonnement local voire national, elles s'associent avec les partenaires locaux pour développer des pratiques socialement responsables (Loubès et al., 2005). La gestion territoriale des RH et le partenariat avec les acteurs locaux s'avèrent une solution pour remédier aux difficultés de recrutement liées à une faible qualification de la main d'œuvre (Everaere & Glée, 2014; Houessou, 2015). La GRH-T est également une solution pour les problématiques liées à la faible attractivité des métiers, comme l'expliquent Rivière et al. (2019), dans leurs études sur les réseaux d'établissements sanitaires et médico-

sociaux adhérents à la Fédération de l'Hospitalisation Privée (FHP-LR) et au SYNERPA<sup>38</sup> dans la région « Languedoc Roussillon ».

### Attractivité territoriale et adéquation sur le marché local du travail

La GPECT permet de créer un réseau d'acteurs autour de l'emploi en vue d'un développement territorial. Son but est de maintenir un niveau d'activité suffisant pour rendre les territoires vivants et attractifs (Everaere & Glée, 2014; Houessou, 2015). Selon Loubès et al. (2005), articuler projet de vie/projet professionnel tout en travaillant sur les déterminants de l'attractivité globale du territoire est nécessaire pour envisager une politique de recrutement des personnes en lien avec les besoins du territoire (Bories-Azeau & al. 2008). La collaboration entre les acteurs locaux, publics et privés, favorise des ajustements de meilleure qualité entre offre et demande d'emploi (Raveyre, 2001). La coordination territoriale améliore la circulation d'informations entre ceux-ci. Elle conduit à une prise en compte plus fine des spécificités du territoire et par la suite à une amélioration du fonctionnement de l'écosystème (Raveyre, 2001).

#### **2.5. La GRH-Territoriale, une solution pour les PME**

La GRH-T permet aux PME de répondre à des difficultés auxquelles toutes seules elles ne peuvent pas y répondre : recrutement, pyramide d'âge, mobilité professionnelle, *etc.* (Dubrion, 2011). En effet, la gestion de la PE est caractérisée par une « gestion de proximité » : proximité hiérarchique, proximité spatiale, système d'information de proximité et proximité temporelle (Torres, 2000). Le travail de proximité et de mutualisation avec la présence d'un facilitateur est un des leviers qui favorise l'emploi dans ce type d'entreprises. Comme l'explique Mallard (2007), dans les PE, ce qui compte ce sont les liens de proximité et la qualité du tissu relationnel. Il s'avère nécessaire de faire des études de cas pour comprendre les spécificités des PE (Cassell et al., 2002).

Philippe Trouvé (Anact, 2016) souligne l'importance de s'intéresser aux politiques existantes et aux acteurs qui interviennent pour les TPE et PME dans le champ de l'emploi, de la formation et des conditions de travail. Ces derniers ont souvent des représentations inadéquates qui rendent les actions inefficaces. D'où la nécessité de repenser aux politiques adressées aux PME afin que l'accompagnement proposé soit contextualisé et adapté avec des formations et des solutions sur

---

<sup>38</sup> Syndicat National des Etablissements et Résidences Privés pour Personnes Âgées

mesure (Bayad et al., 2006). De plus, les dirigeants ont tendance à être dans une surestimation du présent sur le futur en étant dans une logique de gestion de l'urgent. Elles privilégient les solutions et les décisions à court terme qui sont parfois au détriment des solutions dont leurs effets sont plus grands mais moins immédiats (Harney, B. and Dundon, 2006). Mallard (2007) confirme l'importance des liens de proximité pour les TPE notamment pour certains secteurs comme le BTP et la boulangerie. Les principes de la GRH-T, par sa proximité spatiale et psychologique ainsi que par la nature de ses interactions créées répondent à la logique de gestion dans les TPE et PME décrite dans le schéma précédent.

## **2.6. Les conditions d'émergence et de durabilité**

La GRH-T ne peut pas s'instaurer automatiquement. Elle rencontre des difficultés et elle est source des conflits qui trouvent leurs origines dans les diverses appartenances organisationnelles et les jeux politiques. Elle exige une démarche participative et anticipatrice autour d'un projet commun (Everaere, 2014). Parmi les difficultés de son application, nous pouvons mentionner : la participation et l'implication ; l'anticipation. Les démarches GPECT présentent une complexité du fait de leur caractère non institutionnel et hiérarchique. Son élaboration et sa pérennisation exigent la convergence de plusieurs acteurs du territoire autour d'un objectif commun co-construit. (Mazzilli, 2016).

La réussite d'une telle démarche collaborative et collective ne dépend pas que de l'émergence des intérêts communs, mais de la présence d'un « acteur réseau territorial » chargé du développement social et économique local (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). C'est par la construction d'une communauté d'intérêts entre les différents acteurs locaux et leur engagement dans une même action collective que ces derniers deviennent des parties prenantes ou stakeholders impliquées dans un projet de développement durable. Cet engagement durable s'avère une condition nécessaire pour faire émerger des collaborations et des volontés d'agir ensemble dans une dynamique relationnelle à long terme.

L'engagement constitue un pilier déterminant de toute collaboration et mutualisation (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). Il est nécessaire que les acteurs et les entreprises se rassemblent autour d'une volonté commune d'agir ensemble pour développer une relation ou coopération à long terme au service du développement de leurs ressources humaines locales. C'est grâce à cette

dynamique relationnelle que les partenaires retirent des bénéfices permanents et récurrents (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). La théorie de l'acteur-réseau (Calamel et al., 2018) explique cette action collective des acteurs locaux (Calamel et al., 2018; Calamel & Cateura, 2014; Colin & Mercier, 2017; Ingrid Mazzilli & Pichault, 2018). La théorie de l'acteur-réseau offre un cadre d'analyse pour comprendre comment les acteurs clés d'un projet de GTEC deviennent des parties prenantes alliées et impliquées dans une action commune. C'est l'acteur-réseau qui crée et qui maintient les alliés avec toutes les dimensions humaines, sociales et matérielles qu'elle englobe (technologie, contrat, *etc.*). Il est nécessaire de réaliser des études longitudinales sur les démarches de la GPECT, sur l'émergence d'un acteur collectif territorial ainsi que sur les dynamiques d'engagement durable d'une communauté d'intérêts communs (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). En effet, la GRH-Territoriale peut être étudiée en mobilisant les théories de l'acteur-réseau, de la proximité territoriale et de la sociologie économique (Torre, 2015; Torres, 2000). Selon Callon (1986) la théorie d'acteur-réseau, appelée autrement théorie de traduction, se fait en quatre étapes. A travers ces quatre étapes, elle aboutit à un engagement durable des parties-prenantes (Mazilli, 2010) :

- La problématisation qui se définit par le mouvement par lequel un groupe d'acteurs identifie et fixe un projet, un problème, avec des fins partagées.
- L'intéressement qui consiste à déployer des outils qui peuvent intéresser les acteurs pour devenir des réels alliés et parties prenantes du projet.
- L'enrôlement qui consiste à définir et attribuer un rôle précis à chaque acteur tout en instaurant un mécanisme d'interaction et de conversation avec des objectifs bien alignés et des modalités bien définies
- La mobilisation et la stabilisation du réseau pour avoir le plus d'alliés permanents possible dans un cadre formé, convergent et cohérent. D'où la nécessité d'avoir une porte-parole, un intermédiaire ou un acteur-réseau.

### **3. Les exemples des pratiques de GRH-Territoriale**

Parmi les travaux de recherche qui s'intéressent à la GRH-Territoriale, nous trouvons ceux de : Isabelle Bories-Azeau & Loubès (2013); Loubès & Bories-Azeau (2016); Rivière et al., (2019), Bories-Azeau et al., (2008), Calamel & Cateura, (2014), Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2018),

Mazzilli (2011), Ingrid Mazzilli (2016) et Mercier et al. (2019). Ces différents travaux développent de nouvelles réflexions sur la GRH au sein des réseaux au niveau territorial, en dehors des frontières de l'entreprise. Selon Mazzilli (2016), ces modes de management collaboratif se substituent aux modes de gouvernance classique.

La GRH sans frontières prend plusieurs formes. Ces dernières peuvent être incorporées dans diverses instrumentations de GRH inter-organisationnelles telles que la cartographie des compétences, les fiches métiers, le recensement des formations, les bases de données informatisées, la gestion territoriale des parcours professionnels, *etc.* (Mazzilli, 2010). Plusieurs dispositifs de mutualisation RH ont été déployés. Nous pouvons citer par exemple les plateformes territoriales d'emploi, les contrats d'employabilité ou de mobilité territoriale qui lie des salariés à plusieurs entreprises dans un territoire. Alliance en région Rhône-Alpes, le pôle mobilité régional Isère, et les RTO (Réseaux Territorialisés d'organisation) sont des réels dispositifs coconstruits au profit de l'employabilité et de l'amélioration des pratiques de GRH (Mazzilli, 2011). Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2018) basent leur étude empirique sur le cluster technologique de Sophia Antipolis et sa plateforme numérique eDRH. Sophia Antipolis est un des plus grands parcs scientifiques en France et la première technopole en Europe regroupant 1500 entreprises de divers types d'industries avec 35000 emplois. La dynamique de ce cluster est à l'issue d'interactions sociales développées par différentes associations et clubs travaillant ensemble afin de gérer une chaîne de valeur tels que *Telecom Valley*, Fondation de SA, Club des Dirigeants, Club des DRH, *etc.* Leur objectif et leur volonté commune d'attirer et de fidéliser les talents sur le territoire pour répondre aux besoins en matière d'emploi et de compétences a fait émerger un projet de mise en place d'une GTEC. C'est ainsi que la plateforme numérique « eDRH Sophia Antipolis » ([www.edrh-sophiaantipolis.com](http://www.edrh-sophiaantipolis.com)) a été créée en 2009 sous la forme d'une DRH mutualisée en ligne et au service des entreprises, des actifs (demandeurs d'emploi ou salariés) et du territoire dans son ensemble. Cette plateforme offre des outils et services RH innovants tels que la mise en place d'une démarche GPEC pour les PME, d'un guide de recrutement, *etc.* Elle donne aussi des informations et un accès sur les formations mutualisées et sur les organismes de formations ainsi que sur leurs moyens de financement. Enfin, elle agit sur le recrutement et l'intégration des talents *via* différents axes : intégration du conjoint, aide au logement, un aide pour le recrutement dans le numérique et un observatoire de compétences. Le site de [www.sophiaantipolis-careers.com](http://www.sophiaantipolis-careers.com) permet aux candidats arrivants ou déjà sur le territoire de créer un compte pour faire apparaître leur projet

professionnel et leurs compétences. Il permet aux recruteurs de Sophia Antipolis de filtrer et cibler les candidats répartis par compétences et expériences spécifiques à chaque métier afin de trouver ceux en adéquation avec leur profil recherché. L'observatoire compétences permet d'une part de restituer les compétences recherchées identifiées dans les offres diffusées et d'autre part les compétences détenues par les candidats. Cela assure une analyse des écarts qui permet de fixer des projets de formation ou de recrutement de talents externes. L'aspect ludique et interactif de cette plateforme existant sous forme d'application mobile, en anglais et en français a fait réussir le projet.

Cette démarche a été surtout destinée aux métiers en tension sur le bassin d'emploi et pour lesquels les employeurs trouvent des difficultés de recrutement. Cet exemple de cluster et de plateforme de services mutualisés démontre l'efficacité d'un système de management territorial dans lequel les grandes ainsi que les petites entreprises mutualisent leurs ressources. Les entreprises adhérentes, dont notamment les PE, développent et entretiennent un vivier de compétences communes spécifiques à une zone géographique ou un secteur déterminé afin de pouvoir répondre aux besoins des entreprises (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). L'employeurabilité est l'une des compétences clés des entreprises d'un territoire notamment au service du développement de la GPEC dans les PE.

### Pôle de mobilité

Le pôle de mobilité est un dispositif réunissant des entreprises qui se mettent en partenariat pour maintenir l'employabilité de leurs salariés sur un bassin d'emploi (Ingrid Mazzilli, 2008). Ce pôle de mobilité régionale repose sur un partenariat avec des organismes pour l'emploi dont la maison de l'emploi, pôle emploi, le ministère de l'emploi, *etc.* Certains pôles ont mis en place des programmes transverses, notamment dédiés au management et à la gestion des ressources humaines (Mazzilli, 2010). Le but de ce dispositif est de sécuriser les parcours et de promouvoir l'autonomie des salariés dans leur projet professionnel. Au sein de ces pôles, les entreprises mutualisent leurs moyens et leurs outils RH : *bilans de compétence, coaching, conseil en création, recensement d'opportunités d'emplois* (Bories-Azeau, 2008). Un exemple concret de pôle de mobilité émerge à Grenoble à travers la création d'un espace physique dédié. Cet espace, hors entreprise, fait réunir des personnes chargées d'accompagner les projets personnels attachés au

territoire. Une personne peut contacter un consultant de ce pôle pour être informé sur les opportunités d'emplois liés à son projet personnel. La personne reçoit des informations sur les possibilités de formation, les projets de création ou de reprise d'entreprises, les offres d'emploi, *etc.*

#### Maison de l'Emploi et de la Formation (MEF)

Quant aux MEF (Maisons de l'Emploi et de la Formation), elles sont créées à l'initiative de Jean-Louis Borloo, le Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale dans le cadre de son plan de cohésion sociale promulgué en 2005. Les MEF réunissent les membres du service public de l'emploi ainsi que d'autres organismes (AFPA, missions locales d'insertion, *etc.*). Les entreprises, les associations et les organismes d'appui à la création d'entreprises y sont également associés. Ils ont comme objectif de : mener des diagnostics territoriaux, se rapprocher des entreprises locales pour identifier leurs problématiques RH et celles liées à l'emploi (Bories-Azeau et al., 2008).

#### Engagement Développement et Compétences (EDEC)

Un autre exemple d'initiative de GRH-T est l'engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC). Ce dernier est un contrat entre les branches professionnelles et l'Etat qui permet de faire une analyse et un diagnostic des besoins communs pour mutualiser les moyens de formation sur le territoire. L'EDEC aide les dirigeants à mieux gérer et développer les compétences et les carrières de leurs salariés par l'élaboration de référentiels de compétences par exemple et de réelles stratégies d'apprentissage mutualisées dans le réseau (Bories-Azeau et al., 2008).

#### Groupement d'Employeurs (GE)

Le groupement d'employeurs (GE) est un autre réseau d'entreprises et de mutualisation RH. Le GE permet à différents employeurs de se regrouper pour recruter ensemble des collaborateurs à temps partagé sous forme d'emplois cumulés (Lethielleux, 2018; Lethielleux & André, 2018). Cette pratique est un excellent moyen pour fixer une main d'œuvre sur un même territoire et sécuriser les parcours professionnels. Ce modèle assurant une meilleure employabilité implique d'activer la dynamique des acteurs locaux (entreprises, chambres patronales, universités) et de créer des dispositifs appropriés (évaluation des compétences, structures d'in-placement au sein de bassins, référentiels de compétences). Nous pouvons citer par exemple l'expérience de

l'Association du Groupement Interprofessionnel de Lézignan (Aude) qui a créé un GE de 11 entreprises locales de différents secteurs (Bories-Azeau et al., 2008). Cette initiative a pour but d'anticiper les départs à la retraite et de mutualiser les pratiques de recrutement, les emplois et les compétences.

### Conclusion du chapitre 3

Depuis une dizaine d'années, les recherches en GRH ont montré l'intérêt de la GRH à dépasser les frontières de l'organisation en matière de gestion des emplois et des compétences. Les entreprises, dorénavant ancrées dans leur territoire, collaborent entre elles et avec les partenaires locaux. Cette collaboration et cet engagement émanent des intérêts ainsi que des bénéfices communs que trouvent les parties prenantes. Ce passage de la notion de GPEC à celle de GPECT (T pour territorial) exprime le besoin de prévoir les changements économiques que vivent au quotidien les entreprises sur leur nouvel espace d'action : le territoire.

Le territoire s'implique pour assurer la sécurisation des parcours professionnels. Avec sa nouvelle forme d'institution, il devient le lieu où les acteurs (entreprises, collectivités locales, État, personnes, *etc.*) qui s'y trouvent mènent des actions et prennent des décisions. La mutualisation RH, le groupement des entreprises et l'emploi cumulé s'avèrent des solutions alternatives et efficaces pour faire face aux difficultés de recrutement et de gestion des compétences.

Ce chapitre a permis d'identifier une nouvelle configuration structurelle de l'écosystème de l'emploi qui permet de renforcer l'employeurabilité des entreprises et leur attractivité. La GRH-T constitue un levier de maintien et de développement de l'employabilité des personnes au sein du territoire. Cette configuration contribue au développement des personnes, des entreprises et du territoire tout en améliorant son attractivité et celle des métiers en tension. D'où le concept de marketing territorial.

## Conclusion de la première partie

Cette partie théorique souligne plusieurs éléments importants liés aux difficultés sur le marché du travail. Elle approfondit également les concepts et les théories liées à l'employabilité selon une approche centrée sur la personne et une approche plus globale à travers l'écosystème et la GRH-Territoriale.

Le chapitre 1 a permis d'identifier les difficultés de recrutement pour des métiers en tension. Ces difficultés sont liées à des conditions de travail difficiles, à une image sociale erronée, à une mauvaise représentation et enfin à une inadéquation des compétences. Il a permis d'étudier l'emploi dans une approche relationnelle et psychosociale basée sur la réciprocité des attentes mutuelles de l'employeur et de l'employé. Nous avons pu constater qu'à la suite de ce chapitre certaines entreprises, plus spécifiquement celles des métiers en tension rencontrent des limites au niveau de leur gestion des RH. Ces constats nous ont conduite à nous interroger sur les nouvelles politiques d'emploi orientées vers une approche d'appariement (en anglais, *matching*). Ces dernières visent à remédier aux problématiques d'inadéquation des compétences. Elles mettent le territoire au cœur de leurs actions dans le but d'assurer une symétrie d'emploi au niveau local. Ce chapitre a mis en évidence une orientation des politiques d'emploi visant à apporter un appui aux entreprises pour attirer des candidats, fidéliser et développer les compétences des collaborateurs. L'employabilité ne peut pas être pensée sans avoir au préalable pensé à l'employeurabilité.

Ensuite, le chapitre 2 a permis d'aborder les définitions de l'employabilité et ses différentes composantes liées à la personne. Nous avons constaté que ce concept est complexe. Ses enjeux et ses interprétations ont évolué en fonction du contexte socio-économique. Il explique l'employabilité selon différentes approches et disciplines : les compétences ; la personnalité, l'attitude et la motivation ; le savoir-évoluer ; le capital social ; l'identité professionnelle et les facteurs socio-démographiques. Quant au chapitre 3, il aborde la GRH-Territoriale comme étant une tendance au service de l'attractivité et de l'employabilité sur le territoire. Il s'intéresse alors aux rôles du territoire de proximité et aux différentes formes existantes de la GRH-Territoriale.

## **PARTIE EMPIRIQUE**

La deuxième partie de notre thèse présente l'étude empirique que nous avons menée pour répondre à notre problématique de recherche. Elle est composée de trois chapitres qui expliquent notre démarche de collecte et d'analyse de données. Elle mène à la discussion des résultats et à la construction des scénarios prospectifs.

Nous avons choisi d'étudier les métiers des métiers des SAP, des métiers en tension. Nous nous sommes associée à la cellule emploi de la communauté de communes « Cœur de Nacre ». C'est ainsi que nous avons réalisé une recherche qualitative et prospective, de type recherche-intervention pour répondre à notre problématique.

Le chapitre 4 expose nos choix épistémologiques et méthodologiques adoptés pour répondre d'une façon scientifique à notre objet de recherche. Il présente la collecte de données à travers 79 entretiens semi-directifs, 8 observations, 7 ateliers et d'autres ressources secondaires. Il décrit les métiers des SAP, la communauté de communes et les actions de la cellule emploi. Dans le chapitre 5, nous allons expliquer la méthode de traitement de données. Nous allons exposer le codage réalisé manuellement et avec le logiciel Nvivo 12. Ce chapitre conduit à la présentation de l'analyse de nos données et des constats identifiés. Le chapitre 6 apporte des éléments de discussion de nos résultats. Il aboutit à la construction des scénarios prospectifs.

## Chapitre 4 : Les choix épistémologiques et méthodologiques

### Introduction du chapitre 4

Notre positionnement épistémologique et méthodologique ainsi que le choix du terrain d'étude ont été adaptés de façon à pouvoir répondre à notre objet de recherche. En effet, un objet de recherche est défini comme étant l'élaboration d'une question de recherche qui articule et interroge les objets théoriques, méthodologiques et pragmatiques. Cet objet fixe ce que le chercheur souhaite offrir comme contribution à travers son travail (Thiétart, 2014).

Au regard de notre revue de littérature sur l'employabilité et sur la situation actuelle du marché du travail, notre objet de recherche consiste à identifier les facteurs qui déterminent l'employabilité pour les métiers en tension. Nous nous intéressons à étudier la GRH-Territoriale et à voir comment elle peut être un levier au service de l'attractivité des métiers et de l'employabilité sur le territoire. Nous orientons notre réflexion selon une démarche prospective pour aboutir à la construction de différents scénarios pour améliorer l'employabilité sur le territoire. Dans notre thèse, nous avons choisi les métiers des SAP comme terrain d'étude. Ces métiers sont en tension. Ils rencontrent des difficultés de recrutement et sont considérés comme des métiers non attractifs.

Pour réaliser notre étude empirique, nous nous sommes associés à la cellule emploi de la communauté de communes « Cœur de Nacre ». La communauté de communes de par sa proximité et ses projets transverses avec les entreprises, les partenaires, les centres de formation, les collégiens et les demandeurs d'emploi reflète la GRH-Territoriale.

En effet, la communauté de communes a constaté des problématiques d'asymétrie entre offre et demande d'emploi sur le territoire. Cette asymétrie se manifeste essentiellement par un excédent de l'offre sur la demande d'emploi : alors qu'un certain nombre de demandeurs d'emploi ne trouvent pas de travail, un nombre élevé d'offres d'emploi sont non pourvues. C'est le cas notamment de trois secteurs clés : SAP, BTP et restauration/hôtellerie. La communauté de communes souhaite mener une étude sur l'employabilité des métiers SAP au sein de son territoire. Les métiers SAP présentent une partie importante de l'emploi du territoire. Ils portent des enjeux sociétaux et économiques importants. Comme l'explique Tiphaine Guyon, responsable chargée de la cellule emploi, ce partenariat entre le monde de la recherche et le monde opérationnel à la CDC (Communauté de Communes) apporte plusieurs bénéfices. Le travail de recherche doctorale, basé sur une rigueur et objectivité scientifique, permet d'identifier et d'analyser les pratiques, les besoins, les difficultés et les souhaits des acteurs locaux.

Dans ce chapitre, nous allons présenter notre choix épistémologique et méthodologique ainsi que le terrain étudié et ses caractéristiques. Nous allons justifier nos choix et décrire notre démarche de collecte de données qualitatives.

## 1. Le cadre épistémologique et méthodologique

Suivre une instrumentation méthodique pour produire des résultats fiables est une condition requise dans une recherche scientifique empirique (Thietart, 2014). Afin d'identifier les problématiques de l'employabilité dans les métiers des SAP à la communauté de communes, nous avons suivi une épistémologie interprétativiste menée à travers un raisonnement abductif. Nous allons ci-dessous expliquer notre étude exploratoire, qualitative et prospective de type recherche-intervention. Nous allons notamment justifier le choix de notre terrain d'étude.

### 1.1. Le courant interprétativiste

Avant d'expliquer notre choix épistémologique, nous allons définir le terme « épistémologie », présenter les principaux courants et les critères sur lesquels nous nous sommes basée pour positionner notre projet de recherche. Gaudet et Robert (2018) définissent l'épistémologie comme étant « *l'étude de la nature et des fondements du savoir, particulièrement en ce qui concerne ses limites et sa validité* ». Elle « *est une discipline qui prend la connaissance comme objet d'étude* ». La pertinence de la posture dépend de la problématique à étudier. Il n'y a aucune épistémologie ou méthodologie qui est universellement supérieure à une autre.

Les chercheurs dans les sciences humaines et sociales se réfèrent à des paradigmes épistémologiques pour déterminer leur processus de production de connaissances. Ces derniers orientent la stratégie d'enquête, de collecte et de traitement de données (Perret & Séville, 2007, 2001). Nous trouvons trois principaux paradigmes épistémologiques : positivisme, interprétativisme, constructivisme.

Le paradigme positiviste, considéré comme paradigme historique, a été initié par Auguste Comte (1718 – 1857). Issu des sciences naturelles et physiques, il demeure un des paradigmes de référence en sciences sociales (Avenier, 2008). Ce paradigme considère que l'objet à observer a une essence ou réalité propre, indépendamment du sujet. La connaissance est non contextuelle. Elle est objective et validée par des critères précis et universels (Giordano, 2003). C'est pour ces raisons qu'on attribue ce paradigme à une vision du monde déterministe. La production de connaissances se fait dans le but d'expliquer la réalité à travers la collecte de données quantitatives et mesurables. Le raisonnement hypothético-déductif est adopté pour mettre à l'épreuve une hypothèse afin de

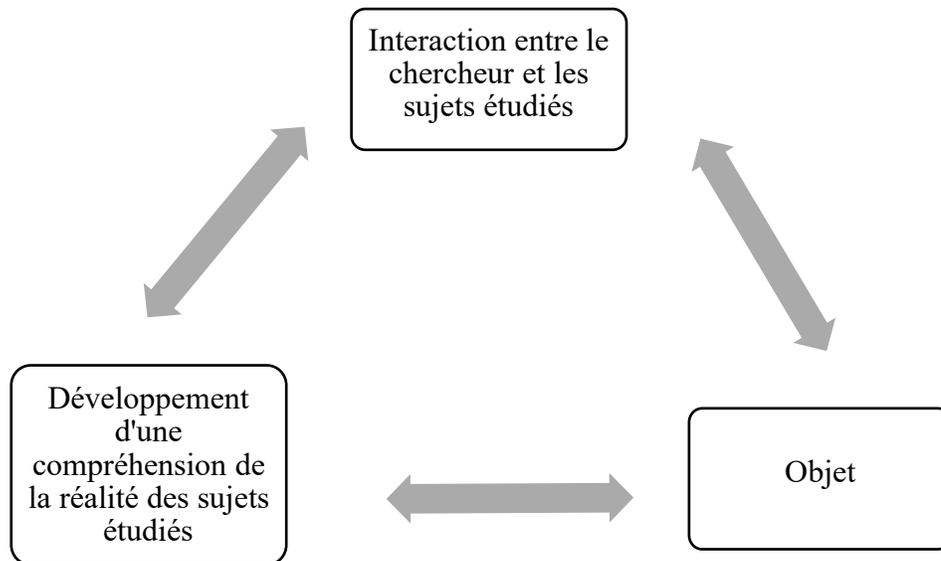
l'accepter ou la rejeter. Notre objet de recherche est de nature cognitive. Il est contextualisé à un type de secteur et ne porte pas de visée déterministe et universelle. De plus, nous ne souhaitons pas tester un modèle pour valider ou rejeter des hypothèses. C'est pour ces raisons, que nous considérons que notre démarche de recherche n'adopte pas ce paradigme.

Le paradigme constructiviste considère que les sciences construisent la réalité plutôt de la révéler. L'objectif de la recherche est alors de construire la réalité. Ce paradigme part du postulat que les réalités sont multiples, locales ou contextuelles, spécifiques et construites. Pour les comprendre, elles doivent être co-construites avec le chercheur. Fondé sur l'intentionnalité, il s'oppose au positivisme. Dans ce paradigme, le chercheur suit un raisonnement inductif pour aboutir à des conclusions expliquant la réalité afin de la changer. Selon David (1999), la transformation des systèmes étudiés est la finalité directe ou indirecte de la recherche en sciences de gestion. La co-construction de la représentation instrumentale se fait d'une façon interactive, participative, ascendante, contextualisée et personnalisée (David, 1999). Thietart (2014) explique les piliers de la construction de l'objet de recherche dans l'approche constructiviste. Il est le fruit de l'interaction avec les acteurs et leurs représentations du phénomène étudié. Perret et Girod-Séville (2002) parlent d'une dimension téléologique prégnante dans une telle approche constructiviste. L'interaction avec la réalité étudiée dans notre travail de recherche se limite à son interprétation pour proposer des perspectives théoriques et pratiques à travers des scénarios. Cependant, nous n'avons pas comme objectif de proposer des modèles conceptuels par l'intermédiaire des critères précis et universels. Pour ces raisons, nous estimons que notre travail de thèse ne suit pas ce paradigme. Nous avons choisi de réaliser une recherche exploratoire hybride sans envisager d'aboutir à des échelles de mesure ou à des modèles théoriques universelles.

Le paradigme interprétativiste considère que la réalité est étudiée selon les représentations que lui donnent les sujets concernés. La compréhension de l'objet de recherche se fait suite à l'immersion du chercheur dans le phénomène étudié et son observation le plus souvent participante. Il s'agit alors d'une compréhension de la réalité sociale à travers une immersion qui permet d'appréhender les significations, les motivations et les problématiques que les acteurs y donnent. Cependant, l'objet de recherche n'est pas une simple interrogation générale. Il est le fruit de la volonté du chercheur d'étudier un objet qui l'intéresse pour élaborer par la suite un projet de recherche et de changement des modes de management dans un contexte donné (Thietart, 2014).

Ce courant, à l'inverse du positivisme, n'explique pas les faits par l'existence d'une essence. Il considère que les faits sont spécifiques spatialement et historiquement selon les normes, les valeurs, les idéologies et les conventions. Alors que le positivisme explique la réalité comme étant des faits figés mesurables, observables et indépendants de l'esprit, le courant interprétativiste trouve que la réalité est construite, elle n'est pas donnée et déterminée par des lois universelles (Thietart, 2014). Les réalités humaines ont une dimension symbolique (*idem*). Leur construction est le fruit des intentions et des interactions des acteurs qui réagissent selon leurs représentations. Ces dernières ne peuvent pas être étudiées par les méthodes des sciences naturelles et physiques propres au positivisme et appliquées aux sciences sociales (Huberman & Miles, 2003). Ce paradigme considère la connaissance produite comme étant contextuelle et subjective. La validité de la recherche réside dans sa description précise (Geertz, 1973) et dans son caractère empathique. Le chercheur doit alors être capable de se mettre à la place des acteurs pour comprendre comment ils interprètent la réalité qu'ils vivent. C'est ainsi que le raisonnement inductif est souvent appliqué dans ce positionnement dans la mesure que le chercheur interprète les observations et leur donne du sens (Perret & Séville, 2007). Selon Catellin (2004), l'interprétativisme peut être associé au raisonnement abductif. Le chercheur, en ayant comme but d'interpréter les problématiques des membres concernés de son terrain d'étude, il cristallise les préoccupations et les concepts théoriques pour répondre aux problèmes rencontrés par ces acteurs. La Figure 16 illustre la construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétativiste.

**Figure 16 - Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétativiste**



**Source :** Thietart (2014, p.57)

L'objectif de notre recherche consiste à identifier et interpréter les difficultés, les besoins et les souhaits des acteurs au sujet de l'employabilité dans les métiers des SAP. Pour ces raisons, nous avons suivi une épistémologie interprétativiste. Notre travail respecte alors le paradigme interprétativiste dans la mesure où le processus de création de connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité (Perret & Girod-Séville, 2002). Cette interprétation est dans le but d'aider les acteurs à changer leurs actions au service de l'employabilité sur leur territoire. (David, 1999 ; Thietart, 2014 ).

### **1.2. L'exploration hybride et le raisonnement abductif**

Comme nous l'avons expliqué précédemment, notre travail de recherche suit un paradigme interprétativiste. Il a été réalisé à travers une immersion dans un territoire et notre interaction avec les acteurs. Notre objet de recherche vise à interpréter le sens donné par les acteurs concernés à l'employabilité (pratiques, difficultés, besoins et souhaits). Pour le faire, nous avons fait un travail d'exploration qui consiste à proposer des résultats à partir des cas particuliers étudiés. D'une façon générale, notre recherche exploratoire peut être de type :

- Théorique : La recherche exploratoire théorique consiste à démontrer le lien entre plusieurs champs théoriques. Cette découverte permet de suggérer une nouvelle compréhension de l'objet d'étude ou de parfaire son explication. Notre travail de recherche n'a pas l'ambition d'établir le lien entre plusieurs champs théoriques jusqu'alors indépendants. Nous ne testons pas l'association de modèles théoriques à travers l'étude de l'employabilité et de son écosystème.
- Empirique : Ce type d'exploration vise à réaliser des observations pour en établir de nouvelles connaissances théoriques sans avoir au préalable des propositions ou des hypothèses. L'exploration empirique suppose que la réalité étudiée est inconnue et que les données empiriques du terrain permettent de produire de connaissances. L'exploration empirique ne s'applique pas dans notre cas. En consultant des travaux de recherche antérieures, nous avons trouvé des modèles conceptuels et théoriques proches de notre objet de recherche. Ces derniers nous ont permis de fixer un cadre pour notre recherche et les thématiques de nos guides d'entretiens.
- Hybride : Ce dernier type se caractérise par son ambition d'approfondir des connaissances antérieures à travers des allers retours réguliers et fréquents entre la revue de littérature et le terrain étudié.

L'exploration hybride nous a paru une démarche pertinente et utile pour notre recherche. Elle permet d'analyser en profondeur notre sujet de recherche (Evrard et al. 2003) et donc l'employabilité des métiers en tension et de l'écosystème de l'emploi. Nous sommes partie d'un modèle conceptuel sur l'employabilité, son écosystème avec la nouvelle tendance territoriale et partenariale. Nous avons ensuite découvert les problématiques d'asymétrie d'emploi et de manque d'attractivité. En allant sur le terrain, nous avons identifié que les métiers des SAP présentent des enjeux d'attractivité et d'employabilité pour le territoire que nous avons choisi d'étudier. De plus, notre terrain d'étude intègre la GRH-T dans son mode de fonctionnement. Il souhaite mener une recherche approfondie sur l'employabilité sur le territoire et son écosystème. C'est ainsi que nous avons par la suite approfondi les concepts de GRH-Territoriale ainsi que les problématiques RH des SAP. A la suite de nos lectures et de notre interaction avec le terrain, nous avons pu soulever des problématiques d'employabilité liées à l'identité professionnelle, la prospective de soi et l'image des métiers des SAP. Pour ces raisons, nous avons décidé d'approfondir davantage, dans

notre revue de littérature, les connaissances préétablies sur l'employabilité dans les métiers des SAP et la prospective de soi.

Notre objet de recherche a alors émergé au fur et à mesure de la compréhension du terrain grâce à une démarche alternée entre conceptualisation - expérimentation. Nous sommes partie des concepts théoriques pour les expérimenter dans des situations contextualisées et observables. Ce va et vient entre le macro et micro, entre la théorie et la pratique permet d'évaluer les résultats de terrain expérimentés par rapport à la revue de littérature en faisant des inférences. Le but de telle démarche est d'affiner et de contextualiser la modélisation des concepts en jeu pour proposer de nouveaux résultats et des connaissances tirées de l'expérimentation (Savall & Zardet, 2004). Elle permet de générer une connaissance en se nourrissant simultanément de la théorie et des observations du terrain. Cette production de connaissances est possible quand le chercheur est une partie-prenante de son terrain et contribue à son changement (David, 2002). Tel était le cas de notre recherche-intervention.

Catellin (2004) confirme que l'abduction est souvent appliquée pour l'interprétation d'un phénomène complexe. L'abduction s'avère donc compatible avec notre recherche qui est complexe et multidimensionnelle. Comme l'expliquent Hallée et Garneau (2019, p.133), « *le raisonnement abductif sied bien au contexte actuel empreint d'incertitude et de complexité des enjeux tels que nous les connaissons... L'abduction ouvre la voie à l'inattendu, met en route un processus délibératif qui puise au cœur de plusieurs expertises et qui s'appuie sur la collaboration interdisciplinaire pour évaluer et retenir une configuration qui porte le caractère de la plausibilité.* » Le raisonnement abductif est de plus en plus utilisé en sciences de gestion. Les hypothèses dans un raisonnement abductif sont nécessaires pour cadrer la recherche et réaliser les inférences. C'est ainsi que, dans le cadre de notre travail, nous avons fixé des propositions de recherche (Catellin, 2004; Hallée & Garneau, 2019). Ces propositions sont présentées dans l'introduction générale de notre thèse à la suite de la problématique et des questions de notre recherche.

### **1.3. L'étude prospective**

Afin d'identifier d'une façon approfondie les problématiques de l'employabilité et ses pistes de développement, nous avons choisi d'adopter la méthode de prospective des métiers mise au point

par Boyer et Scouarnec (2009). Ci-après, nous expliquerons cette méthode en justifiant notre choix de l'utiliser. Nous allons ensuite présenter la façon dont nous l'avons adaptée dans le cadre de notre recherche.

Gozé-Bardin (2008) explique que la méthode prospective a intégré le champ des sciences de gestion dans un contexte d'incertitude. Elle s'avère un moyen d'aider les managers à préparer des stratégies d'actions à travers plusieurs scénarios possibles du futur. Boyer et Scouarnec (2009) développent la prospective des métiers (PM). Selon ces auteurs, celle-ci constitue une démarche dont le but est d'envisager le champ des possibles dans le futur afin de préparer au mieux l'avenir. Elle se base sur la proposition de scénarios prospectifs. La PM<sup>39</sup> est une démarche positionnée dans le champ de la GRH. Elle est définie comme « *une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités et responsabilités d'un métier. Elle permet d'envisager les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoirs faire professionnels, comportements et savoirs être, qui seront demain les plus à même de servir l'organisation* » (Boyer et Scouarnec, 2002, p. 365).

L'imagination de scénarios possibles se fait grâce à une démarche d'investigation dynamique. Dans le cadre de la PM, les acteurs-experts des métiers sont impliqués dans l'analyse et la co-construction du devenir possible des métiers étudiés (Boyer et Scouarnec, 2009). La PM, à travers la construction des scénarios, propose des grilles d'analyse qui permettent aux acteurs de découvrir les défis probables que leurs métiers auront à affronter (Boyer et Scouarnec, 2002). Mérindol et al. (2009) ajoutent que la PM incite les acteurs à imaginer les tendances futures des situations réelles du travail et leurs conséquences sur son organisation et sur les métiers. Cette exploration permet par la suite d'imaginer des solutions envisageables en gestion des ressources humaines et notamment en gestion des compétences.

Différents chercheurs spécialisés en sciences de gestion adoptent la méthode prospective dans leurs travaux. Ci-dessous quelques exemples d'études adoptant une démarche prospective.

- La recherche réalisée par Brillet et al. (2016) vise à explorer, à travers une démarche de prospective des métiers, le rôle envisagé du manager public sur le territoire. Afin de mener

---

<sup>39</sup> Prospective des métiers

l'étude empirique, les auteurs ont choisi un projet d'innovation thérapeutique en biomédicaments au sein de la Région Centre-Val de Loire. En expliquant la mobilisation de l'ensemble des acteurs et des ressources de l'écosystème, elle lie la PM au management territorialisé des Ressources Humaines.

- L'étude menée par Mérindol et al. (2009) a pour but de développer une méthodologie d'analyse prospective des métiers fondée sur les compétences collectives. Le métier de pilote de chasse a été choisi comme terrain d'étude.
- Mercanti Guérin (2009) a adopté une méthode prospective afin de décrire et de comprendre les implications des blogs de salariés. La méthode des scénarios a permis de proposer des futurs possibles pour les métiers émergents concernés par son étude.
- Barth (2009) analyse dans son travail de recherche les métiers commerciaux selon une vision prospective.
- Tissioui et al. (2016) s'intéressent dans leurs études à la dynamique des métiers du secteur de la santé. A travers une méthode prospective, ils cherchent à comprendre la gestion de la dynamique des activités et leurs impacts sur la gestion des hommes et des compétences.

Boyer et Scouarnec (2002, p.7) expliquent la PM et ses composantes à travers quatre étapes que nous présentons dans Le Tableau suivant :

**Tableau 8 - Etapes de la méthode de prospective des métiers**

<p><b>Etape 1 : l'appréhension contextuelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat de l'art théorique sur le sujet</li> <li>- Choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts</li> <li>- Rédaction d'un questionnaire ouvert pour des entretiens semi-directifs</li> <li>- Réalisation des entretiens</li> </ul>
<p><b>Etape 2 : la pré- formalisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de contenu de ces entretiens et structuration du phénomène</li> <li>- Rédaction d'un questionnaire et envoi aux acteurs-experts</li> </ul>
<p><b>Etape 3 : la construction</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation d'une journée de travail : analyse en focus groupe et séance plénière de confrontation</li> </ul>
<p><b>Etape 4 : la validation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration des résultats des focus groupe et du terrain, proposition d'un modèle général et validation en fin de journée</li> <li>- Enquête en extension complémentaire possible</li> </ul>

*Source* : Boyer et Scoarnec (2002, p.7)

Nous nous intéressons dans notre thèse à proposer des scénarios possibles aux professionnels en GRH pour les aider à trouver des solutions pour le développement de l'employabilité sur le territoire. Ces scénarios concernent la GRH exercée par les acteurs de l'écosystème pour promouvoir l'employabilité des métiers en tension.

Nous avons choisi d'adapter la méthode PM dans notre recherche. En effet, cette méthode se base sur une compréhension fine de la réalité des acteurs sur un territoire. Brillet et al. (2016) montrent dans leur étude l'intérêt de la mobilisation de la prospective à l'échelle territoriale. Une démarche prospective permet d'envisager d'une manière globale les changements auxquels sont confrontés les acteurs du territoire qui peuvent avoir des conséquences sur leurs métiers. Suffrin et Jean-Louis (2008) considèrent la prospective comme « *un puissant levier dans bien d'autres situations où les administrations et les élus souhaitent préparer l'avenir en s'appuyant à la fois sur des travaux d'experts, sur les idées et les souhaits des forces vives du territoire [...]. C'est aussi pour le territoire, une source de créativité, d'identité, d'ouverture et d'attractivité.* » (Suffrin et Jean-Louis, 2008, p. 160). La PM permet donc l'enrichissement de la réflexion et de la démarche territoriale. La prospective nous paraît alors une démarche utile et adéquate à notre recherche. A travers l'analyse des tendances et les variables locales, elle permet de co-construire un projet de territoire et des stratégies d'actions dans une démarche partenariale et territoriale.

Cette démarche offre un cadre d'observation de la réalité des métiers et de leurs évolutions. Elle permet une grande flexibilité dans le choix de la collecte de données (Boyer et Scouarnec, 2009). C'est ainsi que nous avons procédé à des ajustements pour adapter cette méthode à notre objet de recherche. Dans le cadre de notre recherche exploratoire, nous avons choisi de mobiliser les techniques de collecte de données qualitatives. Nous avons par la suite réalisé des observations et des ateliers à la place de questionnaires. Le focus group a été réalisé sous la forme d'un atelier de restitution et d'une réunion de discussion des résultats. Les techniques de collecte de données mobilisées seront détaillées dans les sections suivantes. Le Tableau 9 présente la méthode de prospective que nous avons adaptée dans le cadre de notre thèse.

**Tableau 9 - Méthode de prospective adaptée dans le cadre de notre thèse**

<p><b>Etape 1 : l’appréhension contextuelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat de l’art théorique sur le sujet : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Contexte actuel du marché de travail : métiers en tension, problématiques d’attractivité, d’inadéquation des compétences, transactions professionnelles</li> <li>o Cadre conceptuel de l’employabilité</li> <li>o Exploration de la GRH-T</li> </ul> </li> <li>- Choix du terrain d’étude et de la cible interrogée : métiers des SAP et territoire de la communauté de communes « Cœur de Nacre »</li> <li>- Réalisation de 79 entretiens semi-directifs sur l’employabilité <ul style="list-style-type: none"> <li>o 36 demandeurs d’emploi</li> <li>o 11 entreprises SAP</li> <li>o 31 autres acteurs experts de l’écosystème de l’emploi (dont 6 élus à la communauté de communes)</li> </ul> </li> <li>- Réalisation de 8 observations dans le cadre de réunions avec les acteurs experts</li> <li>- Réalisation de 3 ateliers d’expérimentation : <i>job dating</i> organisé avec la CCI<sup>40</sup> avec deux ateliers de préparation adressés aux demandeurs d’emploi et aux entreprises</li> </ul>
<p><b>Etape 2 : la pré- formalisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de contenu des entretiens</li> <li>- Analyse de contenu des observations</li> <li>- Analyse des données secondaires (documents sur les actions de la communauté de communes et de la région, données locales sur l’emploi, <i>etc.</i>)</li> <li>- Triangulation des données collectées (entretiens, observations, ateliers et ressources secondaires)</li> </ul>
<p><b>Etape 3 : la construction</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation d’une restitution des résultats de la recherche avec les acteurs experts du terrain et les enseignants-chercheurs spécialisés dans notre domaine</li> <li>- Organisation d’une réunion avec la communauté de communes et les entreprises SAP pour co-construire un plan d’actions au service de l’employabilité (ateliers RH aux entreprises SAP)</li> </ul>
<p><b>Etape 4 : la validation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration des différents résultats du terrain pour proposer un modèle général (scénarios et pistes d’actions)</li> <li>- Animation de deux ateliers avec les entreprises SAP</li> </ul>

Pour réaliser notre étude prospective, nous avons adopté une recherche-intervention. Basée sur l’interactivité, la recherche-intervention permet l’implication des acteurs experts de différents domaines à la co-construction des scénarios imaginés (Scouarnec, 2010). La recherche-intervention fera l’objet de la section suivante.

<sup>40</sup> Chambre de commerce et d’industrie

#### **1.4. La recherche-intervention**

Notre travail suit une démarche méthodologique de recherche-intervention consistant à étudier d'une façon scientifique et approfondie les besoins et les problématiques des acteurs et des praticiens. Cette analyse est dans le but d'apporter à ces derniers des solutions afin de les aider à concevoir et à mettre en place des modèles ainsi que des outils de gestion adéquats. Cette recherche part d'une situation et d'une demande initiales qui fait mobiliser des modèles conceptuels pour réussir une analyse approfondie (Avenier & Thomas, 2012; Cappelletti, 2010a, 2010b; David, Albert; Hatchuel, Armand; Laufer, 2000; Mérini & Ponté, 2008). Comme nous l'avons mentionné dans les paragraphes précédents, nous nous sommes associée à la communauté de communes pour étudier et proposer des solutions pour améliorer l'employabilité sur le territoire dans les métiers des SAP. Les résultats de notre recherche-intervention apportés pour les métiers en tension et la communauté de communes seront présentés dans les parties suivantes.

Cette méthode de recherche, relativement ancienne et particulièrement féconde en sciences de gestion, trouve son origine comme l'explique Masingue (2016) dans les travaux de plusieurs auteurs comme : Frederick Taylor (1911) ; Henri Fayol (1887, 1918) ; Kurt Lewin (1948) dans ses travaux d'étude de recherche-action et de Tavistok Institut. Cette méthodologie est fortement ancrée dans un terrain. Elle implique une interaction et une transformation (Krief & Zardet, 2013; Moisdon, 2010; Savall & Fièrè, 2014). Elle est dite interactive dans la mesure où elle se base sur les interactions entre le chercheur et les acteurs de terrain. Ces interactions ont comme but de trouver des solutions face à la problématique rencontrée et/ou à la demande initiale. Cette démarche heuristique de compréhension et d'interprétation a pour but de transformer la situation problématique selon une démarche co-construite et finalisée (Château Terrisse et al., 2016; Masingue, 2016). Selon Perret & Girod-Séville (2002), il s'agit d'un dessein transformatif, source de production de connaissances au système en question. Les connaissances construites font enrichir le cadre théorique et constituent une solution au problème rencontré. Elles impliquent des changements dans les pratiques (David, 1999).

Afin d'éviter des écueils de subjectivité ou de déformation de la réalité, le chercheur mobilise ses compétences réflexives selon une démarche heuristique et scientifique (Château Terrisse et al., 2016). L'écoute, le dialogue et le respect de la liberté des acteurs constituent des qualités et des

compétences relationnelles requises par le chercheur ancré dans son terrain. Les compétences de coordination, d'animation de groupes de travail et de communication argumentée font partie des conditions de poursuite de la recherche (Château Terrisse et al., 2016). De plus, ce travail partenarial avec les organisations demande un effort d'humilité, d'adaptation au langage des acteurs du terrain ainsi qu'à leurs préoccupations.

### **1.5. La recherche qualitative**

Face à une problématique de recherche, tout chercheur choisit d'utiliser une procédure et une démarche de collecte de données adaptées à l'objet étudié, aux données recherchées et accessibles (Actes et al., 2006; Royer et al., 2005). L'objectif de notre travail de recherche est de comprendre et d'interpréter le sens que les acteurs donnent à l'employabilité (Gaudet & Robert, 2018). C'est ainsi que nous avons adopté une méthodologie qualitative. En effet, cette dernière permet d'avoir une abondance d'expressions pour analyser les perceptions et les pratiques des acteurs. Elle permet une interaction des acteurs qui se mobilisent autour de leurs intérêts communs déclenchés. Cette compréhension et interprétation permet au chercheur de prendre des décisions pour collaborer et coconstruire une stratégie d'actions avec les acteurs de son terrain (Dumez, 2016).

Le choix de cette méthodologie est compatible avec notre objet de recherche complexe, multidimensionnel et fondé sur des liens subjectifs (Gaudet & Robert, 2018). La méthodologie qualitative est en adéquation avec notre dynamique de va et vient entre le terrain et la théorie. Elle est en congruence avec l'abduction. Cette recherche qualitative nous a permis d'affiner notre objet de recherche selon les opportunités du terrain qui nous sont ouvertes (Dumez, 2016). Le cadre théorique, la collecte de données empiriques et leur traitement se mènent en même temps (Dumez, 2016). Dans ce type de recherche, la confidentialité et les codes déontologiques sont vitales pour laisser les acteurs s'exprimer en toute liberté et confiance.

Avant d'expliquer la démarche de collecte de données et les techniques mobilisées dans le cadre de notre étude qualitative, nous allons décrire notre terrain d'étude et justifier sa pertinence.

### **2. Le terrain d'étude**

Pour réaliser notre recherche empirique et apporter des réponses à nos questions de recherche, nous avons choisi d'étudier l'employabilité dans les métiers des SAP au sein de la communauté

de communes « Cœur de Nacre ». Nous allons tout d’abord présenter dans ce paragraphe les métiers des SAP, leurs caractéristiques et leurs difficultés en matière d’emploi. En effet, les métiers des SAP sont considérés en tension et sont au cœur des intérêts de la communauté de communes. Nous allons par la suite décrire la communauté de communes « Cœur de Nacre » et ses actions menées en partenariat avec les acteurs locaux au service de l’employabilité. Nous allons également justifier le choix de notre terrain.

## **2.1. La présentation des services à la personne**

Les métiers des SAP sont des activités exercées à domicile pour accompagner les familles, des personnes fragiles, handicapées ou âgées ou des enfants. Cet accompagnement consiste à réaliser certains actes quotidiens essentiels et de tâches domestiques (Adama Ndiaye, 2020; Puissant & Vatan, 2018). L’exercice des activités à destination des personnes fragiles se fait sous réserve d’agrément et d’autorisation<sup>41</sup>. Né par des mouvements catholiques dans les années 20, le SAP s’est développé, professionnalisé et industrialisé à partir des années 70 à la suite du vieillissement de la population. Ce secteur d’activité devient de plus en plus prometteur d’emplois. La construction et la croissance historiques de ces métiers ont été le fruit des politiques sociales de l’État qui a fixé les réglementations de ses activités et de leurs financements (Puissant & Vatan, 2018). Le rapport Laroque dans les années 60 a promulgué un maintien à domicile des personnes âgées et alors des besoins de recrutement (Jany-Catrice, 2016). Un autre facteur qui a favorisé la création d’emplois dans le SAP est le travail de la femme. L’entrée de la femme dans la vie active a créé des besoins en garde ou assistance aux enfants (Jany-Catrice, 2016).

Ce secteur d’activité a observé plusieurs évolutions législatives qui ont transformé ses enjeux économiques, sociaux et notamment de gestion de RH. Depuis 15 ans, deux évènements ont eu lieu et ont contribué au développement du secteur SAP en France. Il s’agit du plan de développement des services à la personne du 16 février 2005 et de la loi Borloo du 26 juillet 2005 qui ont stimulé l’offre de services et favorisé la professionnalisation des salariés (André, 2012; M. Bonnet, 2006; Ennuyer, 2012; ILAMA, 2013). Les politiques publiques trouvaient que les emplois occupés dans ce secteur permettent un engagement sociétal par cette offre de services d’action sociale et de proximité (Bardet & Jany-Catrice, 2010). La loi Borloo avait pour but de trouver, par

---

<sup>41</sup> <https://www.servicessalapersonne.gouv.fr/beneficiaire-des-sap/activites-de-services-la-personne>

le recrutement dans ce secteur, une solution au chômage en incitant le retour à l'emploi par la satisfaction des besoins en recrutement dans un secteur dont le but est de devenir industrialisé (Ennuyer, 2012). Cette industrialisation était la source et l'émergence d'organisations lucratives professionnalisées (Jany-Catrice, 2016). Pour conclure, ce secteur a évolué à la suite des régulations professionnelles par différentes conventions collectives qui ont élaboré et fixé ses diplômes et ont fait reconnaître ses qualifications. D'autres régulations économiques et financières concernant l'habilitation des établissements, la réglementation d'exercice de l'activité et le financement par tarification sociale ont formé ce secteur (Puissant & Vatan, 2018).

Hétérogène et hybride, les métiers des SAP regroupent nombreux employeurs de statuts différents (associations, services mutualistes, CCAS<sup>42</sup>, CIAS<sup>43</sup>, entreprises commerciales, réseaux de franchise) et de services multiples (entretien de la maison, garde d'enfants, aide à domicile auprès des adultes et de personnes âgées, *etc.*) (Bonnet, 2006; Derchef, 2006). L'article L. 7232-1-1 et l'article D. 312-6-2 du code de l'action sociale et des familles énumèrent et précisent les activités des services à la personne (LégiFrance, 2016) (Voir Annexe 4). Nous pouvons regrouper les métiers des SAP en trois grandes catégories (ARACT Haute-Normandie, 2011):

- Les services à la famille : Garde d'enfants à domicile ou hors du domicile, accompagnement d'enfants dans leurs déplacements, soutien scolaire, cours à domicile, assistance informatique, assistance administrative.
- Les services de la vie quotidienne : Ménage/repassage, collecte et livraison de linge repassé, jardinage, bricolage, surveillance et maintenance de résidence, préparation de repas et commissions, livraison de repas ou de courses, mise en relation.
- Les services aux personnes dépendantes : Garde-malade, assistance aux personnes âgées, dépendantes ou handicapées, aide à la mobilité et transport, conduite du véhicule personnel, soins esthétiques, soins et promenade d'animaux de compagnie, téléassistance et visioassistance.

La satisfaction du client dans le respect de sa vie privée et son accompagnement est l'ultime enjeu de ces métiers. Une charte appelée, « *Charte nationale qualité des services à la personne* », a été

---

<sup>42</sup>Centre communal d'action sociale

<sup>43</sup> Centre Intercommunal d'Action Sociale

créée pour accompagner les entreprises des SAP dans la progression de leur qualité de service. Cette adhésion, renouvelée tous les deux ans, est constituée de six principes permettant de faire évoluer les pratiques du personnel qui s'engage pour mieux satisfaire les attentes des usagers (Direction Générale des Entreprises, 2019).

## **2.2. Les difficultés des métiers des SAP en tension**

Nous allons dans les paragraphes suivants développer les différentes difficultés dans les métiers des SAP.

### **2.2.1. Des conditions de travail dégradées**

Ces métiers sont mal rémunérés. La faible rémunération dans ce secteur avec un salaire qui commence au SMIC ou même en-dessous et qui évolue très peu augmente la pauvreté des intervenants à domicile. En effet, le taux de pauvreté des ménages qui exercent le métier d'aide à domicile est de 17,5 % pour une moyenne de 6,5% pour l'ensemble des salariés (El Khomri, 2019). Cette baisse rémunération est liée à la tarification fixée par le département et aux budgets prévisionnels validés et financés partiellement par ce dernier (Puissant & Vatan, 2018; Xing, 2015).

Ce secteur d'activité est considéré comme un secteur pénible. L'ARACT Haute-Normandie (2011) dans son rapport énumère plusieurs facteurs qui expliquent la pénibilité dans ce secteur : déplacements fréquents, horaires répartis avec des coupures, travail isolé, situations personnelles difficiles à gérer (pathologies, détresse sociale, dépendance, *etc.*). Les conditions physiques et la manutention constituent d'autres facteurs de pénibilité. Avec de telles conditions de travail, l'absentéisme et le *turn-over* deviennent de réels faits dans les métiers des SAP. Le Tableau 10 synthétise certains risques professionnels dans les SAP :

**Tableau 10 - Risques professionnels dans les métiers des SAP**

Risques professionnels	Exemples de situations d'exposition aux risques
Risques liés au déplacement	Secteur géographique de déplacement : urbain / rural Distances parcourues Stationnement possible Pression de temps / Précipitation / Fatigue Alcool / Drogue / Médicament
Risques de manutention et troubles musculosquelettiques	Port de charges lourdes Absence de matériel adapté (chaise percée, <i>etc.</i> ) Pénibilité des tâches Délais courts pour réaliser les missions
Risques de chute (de plain pieds ou de hauteur) Risque d'accident domestique Risque de brûlure, de blessure Risque d'incendie, d'explosion, <i>etc.</i>	Manque d'équipement (escabeau) ou matériel inadapté Matériel vétuste Fuite de gaz Non-conformité électrique du domicile

**Source** : ARACT Haute-Normandie (2011, p.16 - 17)

Le manque d'effectifs dans ce secteur d'activité contribue à la dégradation des conditions de travail qui deviennent encore plus pénibles à cause d'un rythme de travail surchargé. Par rapport à la moyenne nationale, le nombre d'accidents de travail et de maladies professionnelles voire de sinistralité est trois fois plus élevé dans les métiers d'aide à domicile (El Khomri, 2019). La précarité dans ces métiers est à l'origine d'un travail à temps partiel (F.-X. Devetter & Rousseau, 2007). Comme le montre El Khomri (2019), alors que le temps de travail mensuel à temps plein sur une base de 35 heures est de 152 heures, pour la branche aide à domicile, il est de 102 heures. Les postes à temps complet sont un sur cinq (Friquet, 2019).

La plupart des activités dans ces métiers ne favorisent pas la conciliation vie privée et vie professionnelle. Les horaires de travail même pour les contrats à temps partiel sont souvent subis. Les salariés se trouvent dans l'obligation de travailler les weekends : 2 à 3 par mois (El Khomri, 2019). Une autre contrainte s'impose du fait du morcellement des horaires du travail par des coupures non rémunérées voire non compatibles avec une vie de famille pour la plupart des cas monoparentales (Jany-Catrice & Puissant, 2010).

L'encadrement intermédiaire ou la fonction de responsable de secteur change de rôles avec les nouveaux enjeux de productivité, de risques professionnels, d'accidents de travail, de tensions au niveau des conditions de travail aggravées par un isolement et des cas difficiles à gérer (Jany-Catrice & Puissant, 2010). Les responsables de secteur font face alors à de nouvelles responsabilités et lourdes qui touchent à la GRH (André, 2012; ARACT Haute-Normandie, 2011).

### **2.2.2. L'image sociale négative**

La mauvaise représentation sociale du métier avec une faible reconnaissance et de peu de considération parmi les jeunes notamment contribuent à menacer l'attractivité de ce secteur. Cette mauvaise image sociale est la conséquence d'une mauvaise identification de ces professions. Nous constatons une confusion entre ces métiers comme le cas des femmes de ménage et les auxiliaires de vie. Cette confusion peut être expliquée par la multiplicité des formations (Gérard & Leduc, 2010). Cependant, avec la montée de la complexité des situations des personnes âgées dépendantes ou même des enfants à accompagner, les missions de ce secteur ont changé. Elles demandent davantage un portefeuille de compétences de plus en plus large en termes de gestion administrative et de temps. Elles exigent des compétences liées aux domaines de la pédagogie, de la nutrition, de la santé et des pathologies comme l'*Alzheimer* et d'autres handicaps physiques, mentaux ou psychiques (André, 2012). Ces métiers portent à confusion avec les « petits boulots » de tâches « ingrates ».

Ces métiers sont considérés comme étant un travail féminisé et invisible (M. Bonnet, 2006). Les jeunes, à cause des stéréotypes, confondent entre des activités ménagères et l'accompagnement, alors que le public travaillant dans ces métiers doit avoir plusieurs qualifications et compétences à l'opposé de la réalité diffusée. Ces métiers sont considérés comme étant sous-qualifiés. Ils ne sont pas assez valorisés. Les compétences comportementales et le savoir-être ne sont pas reconnus socialement (Devetter & Rousseau, 2007).

L'image sociale négative de ces métiers tient en grande partie à la réputation des mauvaises conditions de travail notamment la faible rémunération plafonnée et les perspectives d'évolution limitées voire fermées (El Khomri, 2019). La mauvaise image sociale de ces métiers revient à la réputation de ce public qui y travaille. Devetter & Rousseau (2007), André (2012) et Bonnet (2006) trouvent que le problème de déficit d'une vraie identité professionnelle dans ce secteur a pour

origine les politiques de l'emploi des années 90 qui trouvaient dans ce secteur un levier de réinsertion professionnelle des femmes fragiles. Il s'agit d'une politique qui oriente des femmes sans qualifications, licenciées, bénéficiaires de minima sociaux ou d'allocations au chômage vers ce secteur d'activité. Des femmes « éloignées de l'emploi » ont été réinsérées vers ces métiers qui recrutent sans exigence. Ces métiers ont été alors attribués à des femmes avec des difficultés psycho-sociales (André, 2012; Ennuyer, 2012). Une grande majorité des salariées qui exercent ces métiers ont des problématiques psychologiques et sociales lourdes. Il s'agit de femmes célibataires, ou de femmes étrangères qui ne parlent pas très bien le français et qui ont du mal à se gérer (André, 2012). Il est donc nécessaire de les aider avant qu'elles travaillent dans l'aide. Joan Tronto explique que ces métiers, dans les sociétés néo-libérales, ont été affectés à des personnes vulnérables (Ibos, 2019). Comme l'explique Ibos (2019), ce sont des personnes vulnérables qui s'occupent d'autres personnes vulnérables. L'industrialisation du secteur suite au plan Borloo 2005 a confirmé ces inconvénients. Ce plan a aggravé la précarité de l'emploi par une concurrence de marché installée et a dépersonnalisé les relations aidant-aidé. Plumauzille & Rossigneux-Méheust (2020) expliquent que la relation de travail dans les métiers de l'aide, de l'accompagnement et de soins, ou du « *care* » est liée aux faits sociaux de dominations de classe, de genre et de race. Ces métiers, par leurs dimensions affectives, invisibles et domestiques étaient historiquement socialement féminisés. Ces éléments constituent un obstacle à l'orientation des jeunes vers ces métiers malgré les exigences élevées en termes de qualifications personnelles (Ennuyer, 2012).

### **2.2.3. Une identité professionnelle et des compétences non reconnues**

Les professionnels affirment que ces métiers requièrent de fortes exigences mentales, psychologiques, morales et physiques. Gérard & Leduc (2010) parlent de compétences sociales dans la mesure où les salariés doivent entretenir des relations sociales satisfaisantes avec les usagers en mobilisant plusieurs capacités comme le savoir écouter, le savoir communiquer et d'autres caractéristiques personnelles comme la confiance en soi. La reconnaissance de ces compétences sociales permet la construction de l'identité professionnelle des intervenantes (Gérard & Leduc, 2010). Les aides à domicile préfèrent l'usage du terme « aide à domicile » qui reflète la dimension de contact et d'aide et qui appartient à leur champ de compétences. Ils refusent l'usage du terme « aide-ménagère » qui banalise leurs métiers à une simple exécution de tâches

matérielles (Gérard & Leduc, 2010). L'exercice de ces métiers demande des connaissances contextualisées sur les usagers que les salariés apprennent et intègrent dans leurs pratiques professionnelles comme les informations sur leur pathologie. Les salariés utilisent ces connaissances et les connectent avec leurs compétences sociales pour réussir la gestion de la relation avec leur usager. Cela dans les conditions de confiance et de prise d'initiative nécessaires. Ce processus cognitif et social se développe avec l'expérience pratique et fait partie d'une identité professionnelle singulière et non assez reconnue par l'entreprise et la société (Leduc & Valléry, 2006).

D'autres types de compétences sont requises pour la réalisation des tâches ménagères et d'autres activités de soutien. Les salariés doivent savoir gérer leur temps, planifier et coordonner les tâches et surtout observer pour identifier des potentiels problèmes chez la personne afin de communiquer avec la famille. La communication et la prise de décision s'avèrent alors des qualités requises (André, 2012; Derchef, 2006).

Nous pouvons conclure cette partie en soulignant que, au regard des différentes situations qu'un professionnel dans ces métiers rencontre, la formation professionnelle s'avère un enjeu majeur pour la qualité de service et la reconnaissance des salariés (Derchef, 2006). Cela est d'autant plus important pour l'accompagnement et la prise en charge des personnes ayant des pathologies physiques ou mentales. La FPC et la formation initiale par alternance devraient être encouragées (André, 2012).

#### **2.2.4. L'insuffisance des efforts publics**

Des initiatives de financement d'actions au service de la formation continue et de la qualité de vie au travail dans les métiers des SAP ont été lancées. Cependant, la complexité et le cloisonnement des politiques publiques constituent un problème crucial. Cette situation ne favorise pas la transversalité des pratiques et des actions de recrutement, de formation et de gestion des compétences et des carrières (El Khomri, 2019). Les formations et les certifications professionnelles de ces métiers ainsi que leur mode de financement assez cloisonnés et rigides ne facilitent ni le recrutement ni la gestion de l'emploi dans ce secteur. Certains auteurs comme Ennuyer (2012) s'interrogent sur le discours public paradoxal incitant les entreprises à professionnaliser et former pour améliorer l'image du secteur, mais qui critique la

professionnalisation du secteur qui fait augmenter le coût du capital humain. Ibos (2019, p.196) ajoute dans son article que « *la France prétend promouvoir les personnes travaillant dans le domaine du care par leur professionnalisation, tout en maintenant des rémunérations très faibles.* » Malgré une demande croissante et des exigences de compétences de plus en plus élevées, les rémunérations restent faibles.

Les inégalités entre les structures privées et les autres non lucratives constituent un inconvénient pour ce secteur. Les structures privées concurrentielles sont implémentées dans des zones urbaines et travaillant avec des personnes moins fragiles et dépendantes. C'est le cas inverse des structures non lucratives. Leurs offres de services ne demandent pas alors les mêmes exigences en termes de coûts humains, de compétences ou de professionnalisation (André, 2012). Les salariés qui travaillent en zone rurale avec un public plus dépendant rencontrent plus de difficultés au niveau de temps de déplacement et de moyen de transport. Ils doivent être plus formés aux problématiques pathologiques des usagers. Ces faits contraignants ne favorisent pas l'attractivité vers ces établissements ruraux (André, 2012). Ennuyer (2012) ajoute que le plan Borloo a engendré des confusions dans la vingtaine activités répertoriées dans les métiers des SAP entre des activités « de confort » telles que le jardinage et le ménage adressées pour les gens aisés et riches (Jany-catrice, 2016) et d'autres plus primordiales et exigeantes adressées aux personnes fragiles, les adultes ou les enfants.

Il est important de souligner que les métiers des SAP notamment la *silver* économie exercée dans le domicile des personnes âgées constituent des enjeux sociétaux et territoriaux alors pour maintenir dans les bonnes conditions ces personnes chez elles. La continuité de l'offre d'un service de qualité dans les établissements ruraux est cruciale pour le territoire notamment en zone rurale (El Khomri, 2019). Le territoire est donc considéré un acteur et une partie prenante de l'emploi dans ce secteur. Pour compenser et combler ces manques, notamment concernant le déficit d'une politique nationale, la mobilisation des collectivités territoriales et des engagements collectifs s'avère un levier pour ce secteur. Cela a été identifié par les orientations nationales du rapport El Khomri (2019) (voir Tableau 11) :

**Tableau 11 - Orientations nationales des actions en faveur des SAP**

<b>Axe thématique</b>	<b>Chantier</b>
Gestion des compétences Gestion des carrières	Faire évoluer les métiers et les compétences pour satisfaire davantage les besoins des usagers
Recrutement Marque employeur	Capacité de recrutement
Attractivité Marque Employeur QVT	Amélioration des conditions de travail, de la QVT
GRH Partenariale Transférabilité des compétences Polyvalence	Parcours professionnels flexibles et polyvalents vers plus de mobilité
Ecosystème Territorial RH Engagement collectif GTEC	Plateforme Métiers pour mobiliser les acteurs dans la mise en œuvre du plan proposé

**Source** : El Khomri (2019)

La GRH-Territoriale pour les métiers des SAP a été aussi évoquée par Puissant & Vatan (2018) notamment pour les questions RH liées aux conditions de travail, à la mobilité et à la qualification. Ces enjeux organisationnels RH sont d'autant des enjeux d'attractivité territoriale et de développement de certaines activités sur le territoire. Ces démarches territoriales entre les acteurs de l'emploi et de la formation, les syndicats et les entreprises, coordonnées par les collectivités, permettent d'améliorer le recrutement et de lutter contre l'usure professionnelle.

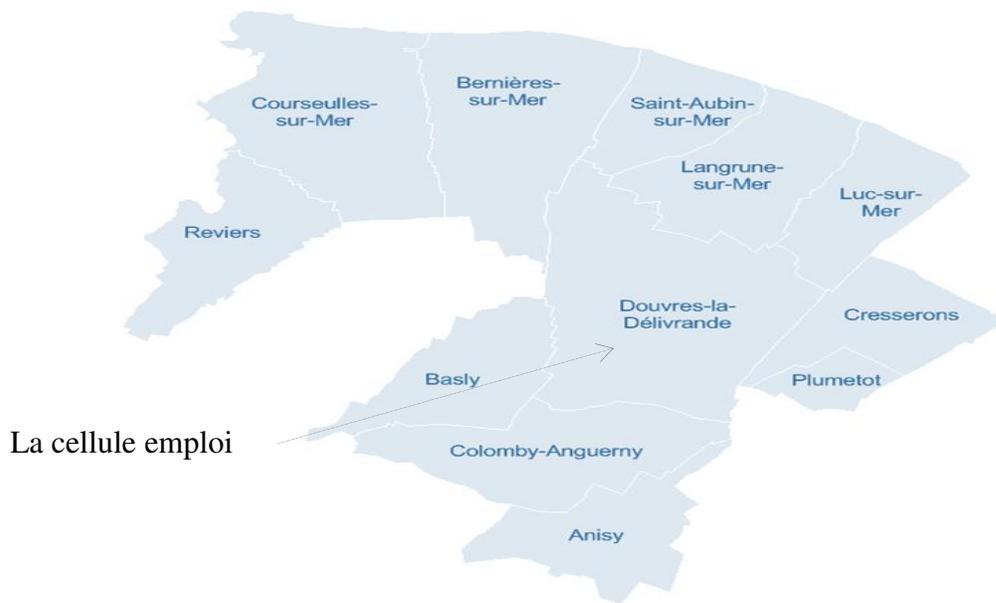
### **2.3. « Cœur de Nacre » et ses actions au service de l'employabilité**

Nous allons en premier lieu présenter la communauté de communes « Cœur de Nacre » dans ses caractéristiques socioéconomiques et démographiques ainsi que ses compétences en matière de développement. Nous allons ensuite présenter la cellule emploi, ses actions et son travail au service de l'employabilité dans une démarche partenariale et territoriale.

#### **2.3.1. Le paysage socioéconomique et démographique**

La communauté de communes de « Cœur de Nacre » est un territoire de zone rural situé sur la côte du département du Calvados près de Caen la Mer. Il englobe 12 communes et s'étend sur 61 km<sup>2</sup> pour 23 878 habitants dont 13 176 sur les 5 communes littorales (voir Figure 17).

**Figure 17 - Le territoire de la Communauté de Communes « Cœur de Nacre »**



**Source :** Document interne confidentiel : *Le marché du travail, « Cœur de Nacre »*

Le recensement 2017, permet de dire que c'est une population plutôt vieillissante et très jeune : 29% ont moins de 30 ans [35% en région] et 34% ont 60 ans ou plus [27% en région]. Cette communauté de communes observe une répartition de genre : 47% d'hommes et 53% de femmes [respectivement 48% et 52% en région] (INSEE, 2020).

### **2.3.2. Les compétences de développement économique**

La communauté de communes « Cœur de Nacre » a plusieurs compétences dans différents domaines tels que l'environnement, la gestion des déchets, le tourisme, l'aménagement du territoire, la vie sportive et culturelle, la défense contre les inondations et le risque littoral. Elle travaille également pour le développement économique et l'emploi. Un service « développement économique » existe et a pour but d'accueillir les entreprises sur le territoire et les aider à trouver des financements pour leurs projets avec l'aide de la région Normandie et/ou le département du Calvados. Le service développement économique assure d'autres missions au service des entrepreneurs locaux. Il gère la pépinière d'entreprises ainsi que les 4 zones d'activités économiques.

### 2.3.3. Des données sur l'emploi et sur l'activité économique

Au niveau emploi, la zone emploi s'étend et regroupe la communauté de communes Caen la Mer. La plupart des habitants travaillent dans Caen la Mer, notamment le Nord de Caen. Le taux de chômage dans cette zone d'emploi de Caen -2e trim. 2019) est de 7,9%. L'économie de la CDC<sup>44</sup> présente plusieurs atouts tels qu'un tissu de TPE et PME dynamique et un bon cadre de vie. La CDC a pour enjeux de développer l'offre de *silver* économie et l'emploi local. La pépinière d'entreprises, « Le Transfo » est un incubateur accueillant des entreprises de plusieurs secteurs. En effet, les TPE et les PME présentent un poids économique important du tissu productif sur le territoire « Cœur de Nacre ». Le secteur tertiaire non marchand occupe une grande partie des recrutements comme le montre le Tableau 12 :

**Tableau 12 - Répartition des salariés par secteur**

Données CVS	Décembre 2019	Proportion
Agriculture	3 900	1,5%
Industrie	32 400	12,5%
Construction	14 400	5,6%
Tertiaire non marchand	86 300	33,3%
Tertiaire marchand	122 000	47,1%
Département du Calvados	259 000	100,0%

**Source :** Pôle emploi, données locales (2020)

---

<sup>44</sup> Communauté de communes

Pour la zone d'emploi de Caen, le chômage est de 7,7% jusqu'au dernier semestre 2019 (Tableau 13).

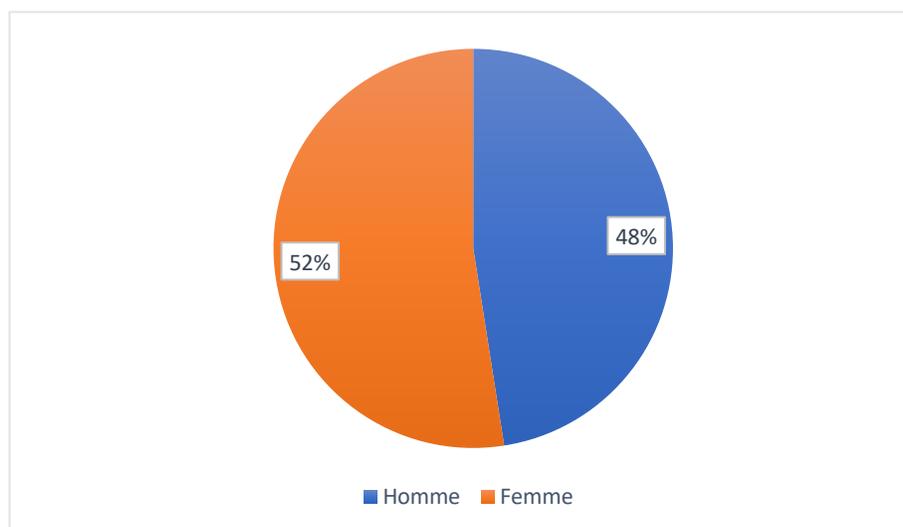
**Tableau 13 - Chômeurs jusqu'au dernier semestre 2019**

En catégorie A :	19 732	(+3,7% en un an)
En catégories A, B, C :	32 647	(-0,2% en un an)
dont inscrits depuis un an ou plus :	14 980	(-3,5% en un an)

**Source** : Pôle emploi, données locales (2020)

Comme le montre la Figure 18, 52 % des demandeurs d'emploi sont des hommes et 48 % sont des femmes.

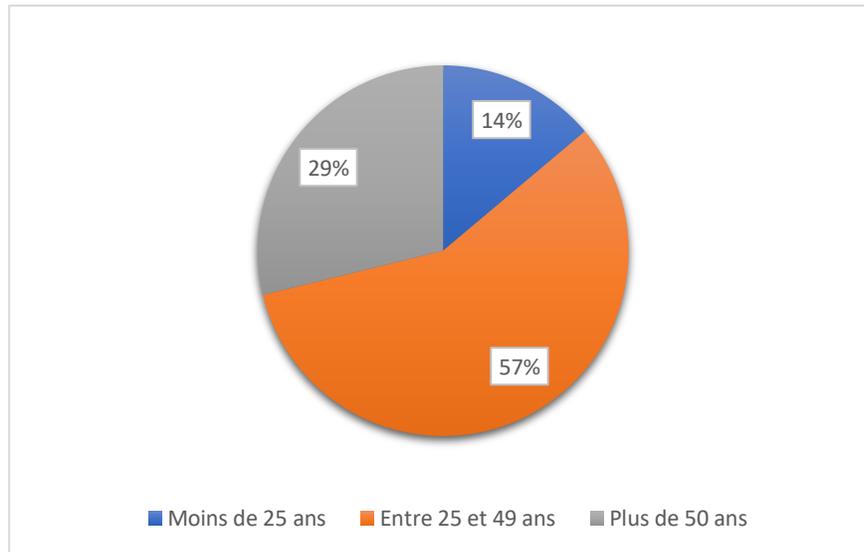
**Figure 18 - Répartition des 1696 demandeurs d'emploi en fonction de leur sexe**



**Source** : Pôle emploi, open data (2020)

14 % des demandeurs d'emploi sont des jeunes de moins de 25 ans, 29 % des personnes ont de plus de 50 ans et 57 % se situent entre 25 et 49 ans (Figure 19).

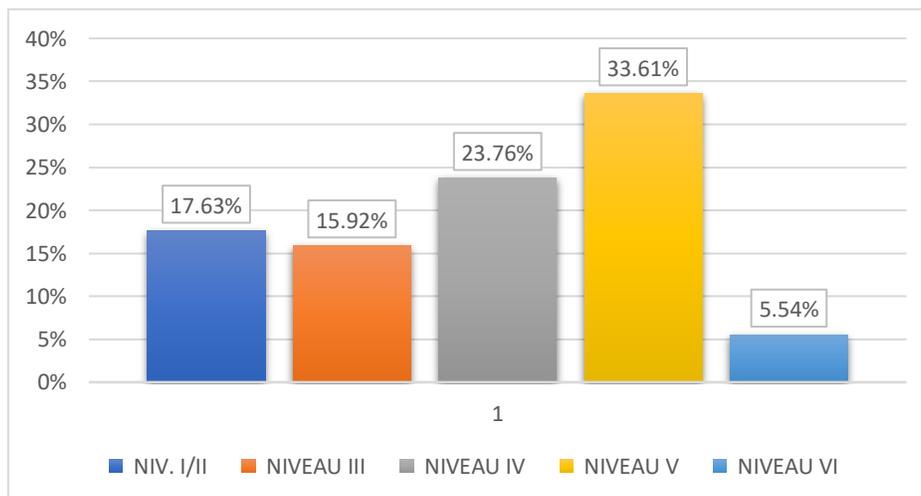
**Figure 19 - Répartition des 1696 demandeurs d'emploi en fonction de leur âge**



**Source :** Pôle emploi, open data (2020)

Les demandeurs d'emploi de niveau 5 et 4 sont les plus représentés pour des taux respectifs 33,61 % et 23,76 % (Voir Figure 20).

**Figure 20 - Répartition des demandeurs d'emploi en fonction de leur niveau de diplôme**



**Source :** Pôle emploi (2020b)

28,1% des entreprises du bassin d'emploi de Caen ont des projets de recrutement (Pôle emploi, 2019). 71% des besoins de recrutement recensés concernent le secteur des services, 9 % de plus que le besoin dans la région.

Selon l'étude menée par pôle emploi (BMO données locales) en 2020, le métier d'aide-soignant dans la zone d'emploi de Caen a le plus grand besoin de recrutement par rapport à la Normandie. Le Tableau 14 présente les métiers les recherchés dans les offres d'emploi sur le bassin de Caen. Nous remarquons que les métiers de nettoyage des locaux et d'assistance auprès des d'adultes font partie des métiers les plus recherchés.

**Tableau 14 - Les métiers les plus recherchés dans les offres d'emploi sur le bassin de Caen**

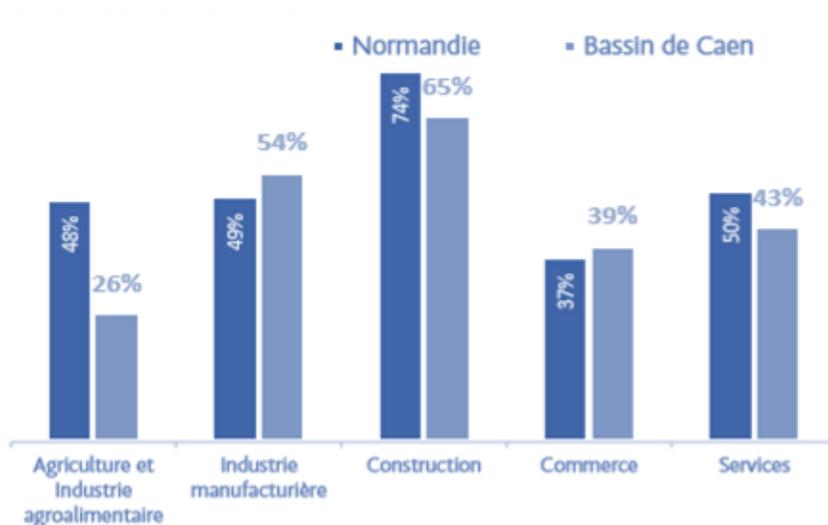
Bassin de Caen	Offres diffusées Cumul 2019	Proportion parmi les offres	DEFM* ABC Mars 2020
Magasinage et préparation de commandes	2 224	4,8%	1 024
Conduite de transport de marchandises sur longue distance	1 305	2,8%	320
Comptabilité	1 232	2,7%	323
Nettoyage de locaux	1 112	2,4%	1 295
Assistance auprès d'adultes	1 050	2,3%	664

\*DEFM ABC : Nombre de demandeurs d'emploi inscrits en fin de mois en catégories A, B, C

**Source** : Pôle emploi (2020a)

La Figure 21 montre que les métiers de la construction, des services et de l'industrie manufacturière rencontrent le plus de difficultés à recruter sur le bassin d'emploi de Caen.

**Figure 21 - Les métiers jugés difficiles à recruter sur la zone d'emploi de Caen**



**Source :** Pôle Emploi (2019)

L'étude menée par pôle emploi (2020a) révèle un grand intérêt des demandeurs d'emploi habitant sur le bassin de Caen à chercher un travail dans les métiers des SAP, notamment dans l'assistance auprès des enfants et dans le nettoyage des locaux (Figure 22).

**Figure 22 - Les métiers les plus recherchés par les demandeurs d'emploi sur le bassin de Caen**

Bassin de Caen	DEFM* ABC Mars 2020	Proportion parmi la DEFM*	Offres diffusées Cumul 2019
Assistance auprès d'enfants	1 549	4,7%	530
Nettoyage de locaux	1 295	4,0%	1 112
Magasinage et préparation de commandes	1 024	3,1%	2 224
Vente en habillement et accessoires de la personne	829	2,5%	203
Secrétariat	802	2,5%	416

**Source :** Pôle emploi (2020a)

### 2.3.4. La cellule emploi

La cellule emploi a été créée en 2013. Elle est animée actuellement par Tiphaine Guyon. La cellule

emploi a pour mission d'accompagner les demandeurs d'emploi dans leur recherche de travail *via* des rendez-vous personnalisés. Les services proposés sont :

- L'affichage des offres d'emploi,
- L'aide à la rédaction de curriculum vitae et de lettres de motivation,
- La mise à disposition d'outils informatiques pour la consultation des offres d'emploi, les télé candidatures, ...,
- La mise en relation directe avec des employeurs locaux pour des potentielles embauches,
- Les renseignements sur les mesures pour l'emploi et la formation,
- L'orientation vers les partenaires (CCAS, MDPH, CAF, mission locale, Pôle emploi, ...).

### **2.3.5. La GRH-T, une démarche de la cellule emploi**

Depuis quelques temps, la cellule emploi devient de plus en plus un acteur important et un maillon central pour l'emploi. Elle agit en proximité et déploie des actions plus actives et transverses en collaboration avec les partenaires et les entreprises dans le but de réduire l'écart dû à l'asymétrie du marché de l'emploi. La cellule emploi organise des événements « Emploi et Recrutement » ; elle met en place des actions en partenariat avec la mission locale au service des jeunes du territoire ; elle favorise le lien collèges-entreprises pour la découverte des métiers et l'orientation scolaire. Elle implémente la formation délocalisée sur le territoire. Ce réseau territorial fait preuve d'une démarche inclusive mais surtout de renforcement économique et RH des entreprises. Un binôme s'est constitué entre le service du développement économique et la cellule emploi. Les deux services interconnectés mènent des actions en adéquation avec les besoins des entreprises du territoire en matière de recrutement et de marque employeur pour développer l'attractivité et la fidélisation des salariés. La cellule emploi collabore avec les partenaires locaux. Avec le service de développement économique, elle met en relation les entreprises SAP. Elle les relie aussi aux partenaires de la formation et de l'emploi. Le cellule emploi, à travers cette dynamique, se positionne au cœur de la GRH-Territoriale au service de l'employabilité.

### **2.4. L'originalité et la pertinence du terrain d'étude**

Notre terrain d'étude correspond à notre objet et nos questions de recherche. « *L'asymétrie entre offre et demande d'emploi* » est une problématique que rencontre le territoire « Cœur de Nacre » et évoquée par Tiphaine Guyon durant notre première réunion (Observation 1). Durant cette

rencontre, Mme Guyon nous fait part de sa demande de mener notre travail de thèse au sein de sa structure. « ... Mener un *diagnostic territorial, de l'emploi et des compétences dans le cadre d'une thèse sur l'approche territoriale du développement de l'employabilité ... Vision prospective des approches dites de GTEC ... Le but est de proposer des axes pour l'emploi ; ... L'objectif : Être une force de proposition pour résoudre l'asymétrie* » Observation 1. Les métiers des SAP sollicitent l'intérêt du territoire. Ils présentent un secteur d'activité en tension non attractif avec des problématiques qui n'encouragent pas les demandeurs d'emploi à y travailler. Il s'agit des conditions de travail difficiles liées aux « *frais kilométriques ...* » voire un problème « sociétal », une nécessité « *d'améliorer les conditions de travail, ... se questionner sur la qualité du travail* ». Tiphaine Guyon, Observation 1

A la suite des paragraphes précédents qui décrivent notre terrain d'étude - les métiers des SAP et la communauté de communes « Cœur de Nacre » - nous pouvons considérer que notre choix empirique nous permet de répondre à notre problématique de recherche. Le Tableau 15 présente les arguments qui prouvent la pertinence de notre choix quant aux métiers des SAP :

**Tableau 15 - Justification du choix des métiers des SAP pour notre étude empirique**

Secteur d'activité employeur
Difficultés de recrutement
Image sociale négative
Conditions de travail dégradées
Compétences transversales non reconnues
Secteur au cœur des orientations politiques nationales et territoriales (GTEC)

La cellule emploi de la communauté de communes « Cœur de Nacre » nous paraît un terrain opportun qui correspond à notre objet de recherche. Nous pouvons justifier notre choix à travers le Tableau 16: Les informations fournies dans ce tableau sont collectées de notre entretien avec Mme Guyon (Voir Annexe 5) et de l'analyse des documents internes, dont le site internet de la communauté de communes.

**Tableau 16 - Justification du choix d'étudier la communauté de communes**

<p><b>Enjeux d'études</b></p>	<p>La responsable chargée de la cellule emploi souhaite mener une étude à la suite des constats suivants : :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problème d'asymétrie de l'emploi</li> <li>• Difficultés de recrutement dans les métiers des SAP considérés en tension</li> <li>• Besoin de faire un diagnostic territorial</li> <li>• Besoin de travailler dans une logique territoriale</li> </ul>	
<p><b>Travail partenarial avec les acteurs locaux de l'emploi</b></p>	<p><b>Domaines et partenaires</b></p>	<p><b>Actions</b></p>
	<p>Accompagnement et orientation des jeunes entre 18 et 25 ans : partenariat avec la mission locale</p>	<p>Accompagnement professionnel : Permanence d'une conseillère emploi et orientation pour les jeunes Accompagnement à la mobilité : Bourse au permis</p>
	<p>Accompagnement des demandeurs d'emploi à l'entretien de recrutement : partenariat avec EGEE<sup>45</sup>, Caen</p>	<p>Animation des ateliers de préparation des demandeurs d'emploi à l'entretien de recrutement (<i>job dating</i>)</p>
	<p>Coaching et estime de soi : partenariat avec une coach</p>	<p>Sensibilisation aux techniques de respiration et d'estime de soi pour réussir un entretien d'embauche</p>
	<p>Formation aux outils numériques : en partenariat avec l'IRFA<sup>46</sup> et la CCAS<sup>47</sup> de Courseulles sur mer</p>	<p>Mobilisation du dispositif régional « cap digital » lié à « cap compétences » pour former des demandeurs d'emploi à l'usage des outils numériques</p>
	<p>Acculturation digitale et accompagnement à la présentation de soi : en partenariat avec la région, l'IRFA et la CCAS<sup>48</sup> de Courseulles sur mer</p>	<p>Organisation d'ateliers pour accompagner des demandeurs d'emploi à la maîtrise des outils numériques et à la présentation de soi dans le cadre de leur projet professionnel. Cette action est menée grâce au dispositif régional « cap compétences »</p>
	<p>Accompagnement à la mobilité : partenariat avec l'INFREP<sup>49</sup></p>	<p>Mise en place d'une Plate-Forme Mobilité qui vise à articuler les modes de déplacement et proposer des solutions adaptées aux freins et capacités de chaque personne. Un accompagnement pour réussir le permis de conduire est assuré. Cette plate-forme est animée par l'INFREP qui a des permanences à la cellule emploi.</p>

<sup>45</sup> Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise

<sup>46</sup> Centre de formation

<sup>47</sup> Centre Communal d'Action Sociale

<sup>48</sup> Centre Communal d'Action Sociale

<sup>49</sup> Institut National de Formation et de Recherche sur l'Education Permanente

	Orientation scolaire et découverte des métiers : partenariat avec deux collèges, des entreprises locales et d'autres acteurs spécialisés dans le domaines ( ONISEP <sup>50</sup> , CARIF-OREF <sup>51</sup> , FACE <sup>52</sup> Normandie, <i>My Future</i> , Master RH de l'Ecole universitaire de management – IAE de Caen)	Mise en place du projet « TEKNIK » qui a pour but de faire révéler les compétences des collégiens à travers la réalisation d'objets techniques (approche « faire faire »). Ce projet, en partenariat avec des entreprises, permet aussi la découverte des métiers. Mise en place du projet « Découverte de soi » qui aide les collégiens à la découverte de leurs centres d'intérêts dans leurs premiers choix (visites d'entreprise, stage, etc.).
	Recrutement : : partenariat avec des entreprises SAP et des demandeurs d'emploi	Organisation de <i>job dating</i> dans les métiers du SAP, une occasion pour les demandeurs d'emploi de venir échanger sur leurs motivations, leurs compétences et trouver du travail dans les métiers des SAP

Notre recherche-intervention à la communauté de communes lui était utile. Grâce à la collecte des données, nous avons pu proposer certaines préconisations pour renforcer le rôle de la cellule emploi en tant que maillon central et acteur intermédiaire coordonnant des actions au service de l'employabilité.

### 3. La démarche de collecte de données

Après avoir présenté notre choix de faire notre recherche selon une démarche qualitative au sein de la communauté de communes « Cœur de Nacre », nous allons présenter, ci-dessous, les techniques de collecte de données.

#### 3.1. L'observation directe participante

Ces paragraphes présentent la technique d'observation. Il décrit les observations que nous avons réalisées.

<sup>50</sup> Office National d'Information Enseignements et Professions

<sup>51</sup> Centre d'Animation, de Ressources et d'Information sur la Formation / Observatoire Régional Emploi Formation

<sup>52</sup> Fondation d'entreprises Agir contre l'exclusion

### 3.1.1. L'observation et ses enjeux

L'observation est une technique qualitative de collecte de données. A travers cette activité, le chercheur passe du temps avec les acteurs de son terrain où il interagit (Gaudet & Robert, 2018). L'observation peut être définie comme « *un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée* » (Baumard et al., 2004, 238). Giordano (2003) explique que l'observation se réalise dans un cadre naturel. Elle constitue une source complémentaire de données. Elle prend différentes formes selon le positionnement et l'attitude du chercheur par rapport à son terrain (Gaudet & Robert, 2018). Elle peut être à découvert ou dissimulée, dirigée ou ouverte, participante ou non participante.

Nous avons réalisé nos observations dans une approche à découvert. Nous avons clairement expliqué aux différents acteurs notre identité et les objectifs de notre recherche. La transparence quant à la finalité de notre étude était dès le début clairement communiquée et respectée auprès des acteurs du terrain. Nous étions transparente en expliquant notre statut de chercheur qui intervient à la cellule emploi de la communauté de communes. Cette transparence a permis d'établir une relation de confiance avec les acteurs et a garanti la fiabilité des informations recueillies. Tout au long des observations, nous avons pris des notes sur l'ordinateur (Gaudet & Robert, 2018). Nous sommes partie sur le terrain sans grille d'observation. Nous avons réalisé des observations ouvertes. Notre objectif était d'identifier du terrain des éléments utiles à notre recherche sans se fixer des directives. Nous avons choisi de nous laisser surprendre par le terrain, ses règles informelles et intuitives (Gaudet & Robert, 2018). Les données ont été collectées au vol sans grille d'observation (Huberman et Miles, 2003).

Nos observations étaient participantes dans la mesure où nous étions impliquée dans les discussions. Cappelletti (2010a) explique que l'observation participante met en relation le chercheur avec son terrain d'étude dans lequel il va passer un certain temps. Le chercheur fait ses observations dans le groupe qu'il intègre en tant que membre. Ce vécu dans la société étudiée ainsi que la relation qu'elle implique fait l'objet d'analyse et de traitement. L'observation participante permet de découvrir les représentations « *des acteurs, le sens de leur activité, la dynamique des relations et des interactions.* » (Igalens et Rousseau, 1998, p.86). Elle exige de la part du chercheur

une implication contrôlée et une capacité d'empathie. Savall et Zardet (2004) expliquent que l'observation est une technique qui permet de recenser les informations les dysfonctionnements. Le chercheur note dans son carnet de bord toutes ses observations : discours, dialogue, évènements marquants, éléments d'ordre physique comme l'aménagement des locaux et leurs lieux, ses perceptions, *etc.* (Cappelletti, 2010a). L'observation participante est sujette au risque de subjectivité et manque de fiabilité. Pour éviter ces inconvénients (Cappelletti, 2010a, 2010b), nous avons discuté toutes les notes prises avec notre collègue Mme Guyon.

Durant nos observations, nous nous sommes alors limitée à une prise de note descriptive développée par quelques prises analytiques sans procéder à aucun enregistrement. Des extraits de nos prises de note sont présentés dans l'Annexe 6.

### **3.1.2. Les observations réalisées**

Dans le cadre de notre recherche-intervention et en tant que membre associée à la cellule emploi, nous avons pu réaliser plusieurs observations participantes en assistant à plusieurs réunions. Nous avons pu participer à différentes réunions animées par la Région où différents acteurs étaient présents pour discuter et/ou planifier des actions autour de l'emploi. Ces réunions, appelées CATEF<sup>53</sup>, nous ont permis de :

- Recueillir des informations sur les problématiques de l'employabilité à « Cœur de Nacre » et d'autres communautés de communes voisines
- Découvrir les actions des autres cellules emploi
- Découvrir la cartographie des acteurs de l'emploi et de la formation
- Comprendre le rôle de la région en matière d'orientation, de formation et d'emploi
- Identifier les axes stratégiques et les enjeux actuels de la région
- Découvrir les dispositifs spécifiques pour les personnes éloignées de l'emploi
- Explorer et identifier le champ de la GRH-T

Nous allons présenter dans le Tableau 17 les principales observations réalisées. Nous allons par la suite les décrire en expliquant leur utilité pour notre objet de recherche.

---

<sup>53</sup> Animation territoriale de l'emploi et de la formation professionnelle

**Tableau 17 - Liste des observations réalisées durant la collecte de données**

	<b>Cadre de l'observation</b>	<b>Date et Lieu</b>
1	Réunion avec Tiphaine Guyon pour comprendre sa demande en lien avec notre sujet de thèse. Cette réunion, en présence de notre directrice de thèse, nous a permis de fixer la note de cadrage de notre recherche et son rétroplanning (Intervention à Douvres)	Jeudi 09 janvier 2019 IAE de Caen
2	Réunion « CATEF Caen Nord » organisée par la Région. Il s'agit d'une réunion de concertation sur les actualités des actions dans le domaine de l'emploi ainsi que la présentation de quelques chiffres clés.	Mercredi 06 février 2019 MEFAC, Hérouville
3	Réunion de cadrage du <i>Job dating</i> organisée par la cellule emploi avec les entreprises SAP et les demandeurs d'emploi intéressés. Cette réunion avait aussi pour but de fixer les axes de l'atelier de préparation des entreprises SAP au <i>Job dating</i> .	Mardi 12 mars 2019 CCI Caen
4	Réunion de cadrage pour organiser les ateliers de préparation des demandeurs d'emploi au <i>job dating</i> et à la valorisation de soi	Jeudi 14 mars 2019 Cellule Emploi, Douvres-la-Délivrande
5	Réunion « CATEF Caen Nord »	Jeudi 09 mai 2019 Communauté de Communes « Valès Dunes »
6		Jeudi 28 juin 2019 Conseil régional, Caen
7	Réunion pour fixer les thématiques des ateliers mutualisés adressés aux entreprises SAP. Ces ateliers répondent aux besoins et souhaits évoqués par les entreprises durant les entretiens.	Jeudi 12 décembre 2019 Cellule emploi, Douvres-la-Délivrande
8	Réunion avec les entreprises SAP pour organiser la reprise des ateliers après le confinement dû à la Covid-19. Le but de cette réunion est d'identifier les besoins des entreprises SAP et les impacts de la Covid-19 qu'elles ont perçus sur leurs activités et la gestion de leurs ressources humaines.	Mardi 23 juin 2020 Cellule emploi, Douvres-la-Délivrande

Les lignes qui suivent décrivent les 8 observations réalisées.

#### Observation 1

Cette première réunion avec Tiphaine Guyon, responsable chargée de la cellule emploi, était le point de départ de notre recherche empirique et la boussole de notre travail. Durant cette réunion, nous avons défini notre objet de recherche. La demande exprimée par la cellule emploi de faire une recherche sur l'écosystème territorial de l'emploi constitue une opportunité pour réaliser notre

recherche empirique. En effet, Mme Guyon nous a fait part de son constat lié aux problématiques d'asymétrie sur le marché de travail et des difficultés de recrutement pour les métiers en tension. Elle a exprimé la nécessité de penser dans une logique territoriale : « *réaliser un diagnostic territorial sur l'emploi et les compétences dans le cadre d'une thèse ; un diagnostic sur l'approche territoriale du développement de l'employabilité ... Vision prospective des approches dites de GTEC.* » Tiphaine Guyon, Observation 1

Nous avons ainsi fixé les quatre grands thèmes de notre guide d'entretien et les principaux acteurs à interroger en nous appuyant sur notre revue de littérature sur le sujet. Le plan de recherche et les axes du guide d'entretien ainsi que les acteurs à interroger ont été discutés et fixés grâce à notre maîtrise du sujet au niveau contextuel, conceptuel et théorique. Nous avons ainsi décidé d'interroger les demandeurs d'emploi pour leur faire parler de leur projet professionnel et de leur gestion de carrière : intérêts, appétences, compétences, parcours, techniques de recherche d'emploi, dispositifs et acteurs d'accompagnement, difficultés, souhaits et solutions.

Les entreprises sont les acteurs concernés par l'employabilité. Leurs retours sont au cœur de notre objet de recherche. Les métiers des SAP représentent pour le territoire « Cœur de Nacre » un employeur important qui recrute. Cependant, les entreprises locales rencontrent des difficultés de recrutement. C'est ainsi que nous avons décidé de réaliser des entretiens avec les entreprises SAP afin d'identifier leurs besoins en termes de recrutement, de gestion de compétences et de carrière, d'attractivité et de conditions de travail.

Nous avons également décidé d'interroger les élus pour collecter leurs visions sur les questions liées à l'emploi et au chômage dans leur territoire. Le déroulement du travail de la collecte de données a été fixé entre janvier 2019 et juin 2019. Il a fait l'objet d'une analyse de contenu progressive et d'une restitution auprès des acteurs et des entreprises interrogées. La Figure 23 présente les principaux apports de cette observation pour notre travail de recherche :

### *Figure 23 - Les apports de l'observation 1 pour notre recherche*

- Délimiter notre objet recherche en gardant trois éléments clés :
  - Approche personnelle de l'employabilité en lien avec la prospective de soi (moi et mon projet professionnel)
  - Approche écosystémique de l'employabilité liée à la configuration structurelle des acteurs et à la gestion territoriale des ressources humaines
  - Approche organisationnelle de l'employabilité liée à l'attractivité des métiers, à la gestion des compétences et au recrutement
- Trouver notre terrain de thèse : métiers du SAP et la communauté de communes de « Cœur de Nacre »
- Identifier des observations concernant :
  - L'asymétrie sur le marché du travail
  - Les difficultés du SAP, métier en tension non attractif
  - La nécessité de s'orienter vers une approche territoriale de gestion de compétences
  - La nécessité de prendre en compte les questions liées à l'attractivité de certains métiers
  - La nécessité de mettre la personne au cœur de l'employabilité : Moi et mon projet professionnel

#### Observation 2, 5 et 6

Nous avons pu participer à trois réunions « CATEF », animation territoriale de l'emploi et de la formation professionnelle en Normandie. Ces réunions sont la concrétisation de la volonté concertée de l'Etat et de la région d'articuler les politiques de la formation et de l'emploi dans la région Normande. En mobilisant et articulant les acteurs et partenaires locaux, le territoire réussit à anticiper et accompagner les mutations économiques, à maintenir et faciliter l'accès à l'emploi en développant les compétences grâce à une offre de formation nationale en fonction des besoins du territoire. Ce dernier favorise les partenariats et le partage des rôles pour une meilleure cohérence et complémentarité des actions pour apporter des réponses adaptées aux problématiques locales. Ci-dessous, nous allons développer chaque observation en détails en précisant leurs apports pour notre recherche.

Durant l'observation 2 nous avons pu identifier certains axes prioritaires que les différents acteurs souhaitent renforcer. Il s'agit :

- D'organiser des forums aux entreprises. Ces forums permettent aux entreprises et aux demandeurs d'emploi de se rencontrer physiquement. Ces événements doivent être précédés d'une préparation des candidats et des entreprises pour avoir de meilleurs résultats.
- D'organiser des visites entreprises en faveur de la découverte des métiers
- De développer des actions plus régulières à une petite échelle. En d'autres termes, renforcer le rôle du territoire de proximité chargé de mener des actions au service de l'employabilité. Les participants affirment la difficulté de mobiliser les demandeurs d'emploi, d'où la nécessité de coopérer et de travailler à proximité
- De s'ouvrir dans les recrutements aux approches compétences / appétences
- De développer les partenariats avec les acteurs compétents en accompagnement aux freins périphériques de l'emploi.

La Figure 24 synthétise les éléments collectés pertinents pour notre recherche.

***Figure 24 - Synthèse des données collectées durant l'observation 2 utiles pour notre recherche***

Découverte des métiers – Préparation des demandeurs d'emploi et des entreprises en amont des rencontres physiques – Gestion Partenariale et Territoriale de l'emploi et des compétences – Polyvalence, passerelles métiers et reconversion professionnelle (approches compétences / appétences)

Parmi les participants, nous pouvons citer :

- DIRECCTE
- Animatrice Emploi Formation – Secteur Caen Falaise, Région
- Autres cellules emploi de Caen Nord (Hérouville Saint Claire, Colombelles, etc.)
- Conseillère orientation et emploi, Misson locale
- Responsable études et évaluation, MEFAC (Maison Emploi Formation Agglomération Caen)
- Chargée de mission emploi Caen Normandie Développement

Durant l'observation 5, nous avons constaté un intérêt porté de la part des acteurs à la question de l'attractivité des métiers. Les participants précisent qu'au-delà du salaire, l'attractivité comporte d'autres facteurs comme les motivations des personnes, « redonner du goût au projet de vie », l'organisation du travail dans sa vie : emploi, logement, mobilité, *etc.* La nécessité de valoriser les métiers a été discutée. Le directeur de l'AFPA explique que la valorisation et l'attractivité des métiers passent par une stratégie de communication. La mission locale Caen la mer parle d'une stratégie d'amélioration de la notoriété à travers les partenariats avec les territoires. D'autres stratégies territoriales sont importantes comme par exemple l'évènementiel avec les associations sportives et la découverte des métiers techniques. Les participants soulignent l'importance d'intégrer la notion du territoire dans les politiques d'actions avec ses spécificités locales et ses besoins propres.

Plusieurs acteurs étaient présents pendant cette observation comme :

- DIRECCTE
- Animatrice Emploi Formation – Secteur Caen Falaise, Région
- Conseillère entreprise, Pôle Appui aux Entreprises, CCI de Caen
- Cellules Emploi de Caen Nord
- Directeur de la Mission Locale
- Responsable études et évaluation, MEFAC
- Mission emploi Caen Normandie Développement
- Préfecture
- CFDT
- CGT
- Directeur de l'AFPA
- Chef de projet, CARIF-OREF Normandie

Nous pouvons présenter les éléments clés identifiés durant l'observation 5 dans la Figure 25:

***Figure 25- Synthèse des données collectées durant l'observation 5 utiles pour notre recherche***

Renforcer les partenariats avec le territoire pour répondre aux besoins locaux d'une façon plus ciblée et spécifiques
Mobiliser le territoire et ses structures pour toucher les personnes
Travailler sur la découverte de soi et des métiers
Valoriser l'image des métiers et leur attractivité

L'observation 6 était utile pour notre recherche. Elle a révélé le besoin de réinventer l'accompagnement des jeunes et de mobiliser le public : « *c'est complexe, il y a des stratégies de méfiance, ...* » Pôle emploi. Le partenariat avec les acteurs du service civique est une des solutions pour mobiliser le public. La mission locale, dans le cadre de son projet « *HACKATHON* » œuvre pour aller vers les jeunes sans emploi, sans formation, sans accompagnement, appelés « invisibles ». La mission locale a organisé une journée au Dôme. Le but de cet évènement est d'attirer les jeunes qui se méfient de la mission locale et de construire, avec eux, des réponses adaptées à leurs besoins. Un autre évènement avec un concert musical a eu lieu pour toucher les jeunes et communiquer sur les actions de la mission locale. Les acteurs évoquent le point d'innover dans l'accompagnement et l'orientation à travers des outils ludiques et digitaux.

D'autres observations ont été identifiées. Une cellule emploi évoque les difficultés de recrutement dans des postes à temps partiel dans les métiers des SAP. Cette dernière développe des actions de découverte de métier à travers les visites d'entreprise. L'animatrice Emploi Formation à la Région confirme l'importance d'« *avoir des coordinateurs opérationnels en orientation dans les territoires* ». Enfin, les compétences transversales et leur reconnaissance ont été au cœur des débats durant cette réunion. Le projet « *compétences 3.0* » piloté par l'IAE de Caen et l'équipe d'innovation pédagogique (CEMU) en était une illustration qui intéressait les acteurs. Nous avons pu participer à cet échange en donnant des informations liées à ce projet.

Nous pouvons résumer les principaux apports de cette observation dans la Figure 26:

**Figure 26 - Synthèse des données collectées durant l'observation 6 utiles pour notre recherche**

Renforcer le rôle du territoire et ses actions d'orientation auprès des jeunes
Méfiance et méconnaissance des acteurs et de leurs services
Nécessité d'innover dans l'accompagnement pour mobiliser les jeunes
Travailler sur des outils ludiques et digitaux
Développer des actions de découverte des métiers

### Observation 3

Afin de préparer les professionnels RH au *Job dating*, nous avons rencontré la Conseillère entreprise, Pôle Appui aux Entreprises à la CCI de Caen pour organiser un atelier adressé aux entreprises SAP. Le souhait d'organiser un *job dating* a été cité durant les entretiens menés par les demandeurs d'emploi et les entreprises. Selon la cellule emploi, cette action de rencontre réelle est un des moyens pour résoudre l'asymétrie sur le marché d'emploi. Durant l'observation 3, nous avons échangé sur l'atelier que la cellule emploi envisage de préparer en partenariat avec la CCI. Ce dernier est dans le but de les initier sur les problématiques de la marque employeur et du recrutement. Nous avons fixé les lignes directrices de cet atelier en nous basant sur l'expérience de la conseillère à la CCI en matière d'accompagnement et de conseil RH, nos retours du terrain et notre revue de littérature sur le sujet. Le travail de proximité et la connaissance fine des problématiques du terrain - côté demandeurs d'emploi et entreprises - était d'une grande utilité pour personnaliser et contextualiser l'atelier et le *job dating*.

Cette réunion nous a permis de fixer le déroulé de l'atelier de la façon suivante :

- Introduction. L'atelier commence par présenter le concept de la marque employeur et son contexte légal
- Approche marque employeur : par où commencer. Cette partie consiste à présenter brièvement des exemples concrets de pratiques de marque employeur.
- Expérience « vis ma vie » : repenser à la rédaction d'offres d'emploi sous le prisme du candidat. Il s'agit de sensibiliser les entreprises sur l'importance de rédiger une offre d'emploi claire, précise et attractive.
- Ma typologie de candidats : Il s'agit ici de penser la gestion des carrières à la base de compétences transférables et transversales dans une approche collective (les solutions comme la GTEC).
- Pitch « nous sommes uniques » : présenter la structure et les métiers. Le pitch des recruteurs est un moyen de communiquer sur l'entreprise et le métier. Cette communication sur la marque employeur et les conditions d'exercice du poste favorise le *matching* entre candidat et entreprise.
- Déroulé de l'entretien à mener durant le *job dating*.

- Conclusion. La conclusion a pour but de réfléchir à d'autres perspectives qui touchent les métiers du SAP comme le management à distance, la fidélisation et la cooptation.

Afin de favoriser la rencontre humaine et la transférabilité des compétences notamment transversales, nous avons choisi de mener le *job dating* sans CV. Cela permet aux entreprises qui rencontrent de difficultés de recrutement de s'ouvrir à d'autres profils, et aux candidats motivés, compétents et potentiels d'avoir une chance.

Cette observation nous a permis de collecter de données riches pour notre recherche (voir Figure 27).

**Figure 27 - Synthèse des données collectées durant l'observation 3 utiles pour notre recherche**

Organiser des évènements « emploi » spécifiques par cible – dans notre cas les métiers des SAP  
 Intégrer l'approche compétences (notamment le savoir-être) et appétences dans le recrutement (sans CV)  
 Développer la polyvalence et la reconversion professionnelle  
 Travailler sur la communication du métier et la marque employeur  
 S'ouvrir à la GTEC

Observation 4

Une réunion a été réalisée afin d'organiser un atelier pour préparer les demandeurs d'emploi au *job dating*. Cet atelier animé en grande partie par pôle emploi et une accompagnatrice avait pour but de préparer les candidats mentalement et techniquement à se présenter. A la suite de cette réunion, nous avons fixé les lignes directrices suivantes pour l'atelier de préparation au *job dating* :

- Identifier et communiquer les données de chaque candidat concernant leurs expériences dans les métiers des SAP, notamment pour les compétences transversales
- Retirer la matière positive de leurs expériences pour avoir plus de confiance en eux
- Toucher le fond de leur motivation : « A travers mes expériences : qu'est-ce que j'ai aimé faire ? »
- Apprendre à parler avec une approche compétences transversales, transférables et mobilisables dans les métiers des SAP

Dans le cadre de cette réunion, nous avons aussi établi les lignes pour organiser le *job dating*.

Dans une logique d'amélioration continue et d'expérimentation, nous avons décidé d'établir les fiches d'évaluations pour avoir des retours de la part des candidats et des entreprises sur les ateliers

de préparation et le *job dating* en lui-même. Ces questionnaires nous ont permis d'identifier d'une façon concrète comment les acteurs ont vécu les ateliers et le *job dating* ainsi que leurs besoins. Cette observation nous a permis de collecter des données en lien avec notre objet de recherche. Ci-dessous les apports de cette observation :

**Figure 28 - Synthèse des données collectées durant l'observation 4 utiles pour notre recherche**

L'estime et la valorisation de soi constituent des variables déterminant l'employabilité  
Les compétences notamment transférables et transversales sont de plus en plus prises en compte dans le recrutement  
L'identification et la communication sur les motivations professionnelles constituent des éléments importants pour réussir à trouver un travail

Observation 7

Nous avons organisé cette réunion avec le service développement économique de la communauté de communes et la cellule emploi afin de tracer un plan d'actions au bénéfice des entreprises SAP. Nous avons décidé de mener une série d'ateliers de conseil RH. Cette décision est la réponse aux demandes évoquées par les entreprises. Les entreprises étaient intéressées par les résultats de notre recherche présentés pendant la restitution que nous avons organisée en juin 2019. Nous avons ainsi décidé de mener des ateliers. Ces derniers constituent des expérimentations pour collecter des données qui enrichissent notre recherche. Ils constituent pour les entreprises une opportunité d'avoir un accompagnement RH. La Figure 29 résume les idées clés de l'observation 7 et les thématiques des ateliers à déployer :

**Figure 29 - Synthèse des données collectées durant l'observation 7 utiles pour notre recherche**

Nous avons décidé de mener quatre ateliers destinés aux entreprises SAP autour de :

- La transférabilité et la gestion des compétences pour donner du sens au travail
- La communication du métier durant les entretiens de recrutement / *job dating* pour une meilleure attractivité
- L'accompagnement et la formation des salariés pour donner du sens au travail et fidéliser
- L'amélioration des conditions de travail pour attirer et fidéliser

## Observation 8

Nous avons effectué une dernière observation dans le but d'avoir le retour des entreprises concernant l'impact de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et au confinement sur leurs activités et leurs besoins. La Figure 30 présente les informations collectées concernant les besoins et les constats mentionnés par les entreprises et utiles pour notre recherche.

### ***Figure 30 - Synthèse des données collectées durant l'observation 8 utiles pour notre recherche***

Retard dans le recrutement et augmentation des besoins avec la Covid-19

Réception des candidatures des étudiants ou de demandeurs d'emploi travaillant dans la restauration (dont son activité a baissé à cause de la Covid-19). Ces personnes n'ont pas les compétences techniques requises.

Besoin de s'ouvrir à d'autres profils et donc de développer des formations pour les monter en compétences

Besoin de mener des job dating

Besoin de gérer les ressources humaines par les compétences transversales

Développer un partenariat pour favoriser la mobilité, un obstacle pour le recrutement dans ce secteur (vélos électriques, etc.)

## **3.2. Les entretiens semi-directifs**

L'entretien semi-directif est une technique utilisée dans la recherche en GRH (Hennequin, 2009). Elle assure la liberté d'expression du répondant tout en garantissant la structuration de la recherche empirique (Baribeau & Royer, 2013; Royer et al., 2005). Royer et al. (2005) expliquent que cet instrument permet de stimuler l'idéation et l'imagerie mentale. Il permet d'établir des conceptions. Dans ce qui suit, nous allons expliquer la démarche que nous avons suivie pour réaliser nos entretiens d'une façon à répondre scientifiquement et avec cohérence à nos questions de recherche. Nous allons expliquer les principes de triangulation de données et d'intersubjectivité contradictoire pour par la suite présenter les acteurs interrogés et notre guide d'entretien.

### **3.2.1. Les principes suivis dans notre recherche scientifique**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons réalisé des entretiens en respectant les principes suivants: opportunisme méthodologique ; échantillon de convenance ; saturation théorique et sémantique ; intersubjectivité contradictoire. Comme expliqué dans les parties

précédentes, nous nous intéressons à la GRH-Territoriale. C'est ainsi que, dans le cadre de notre démarche de collecte de données, nous avons réalisé des entretiens avec plusieurs types d'acteurs afin d'avoir simultanément leurs différentes perceptions pour les interpréter et les croiser. L'intersubjectivité contradictoire et l'effet miroir font partie des principes à respecter dans une recherche-intervention dans une organisation et dans un écosystème (Cappelletti, 2007, 2010a ; Cappelletti & Dufour, 2014 ; Krief & Zardet, 2013, 2013 ; Mérini & Ponté, 2008). L'intersubjectivité contradictoire permet de collecter, rassembler, affronter et comparer les différents points de vue des différents acteurs. Ces perceptions différentes font l'objet d'un travail de synthèse et de restitution auprès des acteurs qui débattront sur les résultats et les actions. Le chercheur, ajoute son avis en tant qu'expert avec humilité et respect. Avec sa casquette de scientifique externe, il peut communiquer les messages latents ou les non-dits appelés autrement signaux faibles évoqués dans les entretiens (Masingue, 2016 ; Mérini & Ponté, 2008).

Dans le but de garantir la triangulation des matériaux de recherche et l'intersubjectivité contradictoire, notre démarche de collecte de données s'est déroulée selon trois étapes. Dans la première étape nous avons ciblé les demandeurs d'emploi. Dans une seconde étape, nous avons réalisé des entretiens avec des entreprises, pour enfin en troisième étape s'adresser aux acteurs de l'emploi et aux élus locaux. Cette variabilité d'acteurs constitue un atout pour la richesse de notre travail et son pouvoir explicatif.

Pour avoir des résultats fiables dans une recherche qualitative, il faut passer des entretiens avec au moins une trentaine de personnes (Baribeau & Royer, 2013; Gill et al., 2008). Nous parlons de saturation théorique quand les nouveaux interviews ne génèrent plus d'informations supplémentaires sur les catégories ou les nœuds, ainsi que de nouvelles données enrichissant le cadre conceptuel et théorique (Actes et al., 2006; Baribeau & Royer, 2013; Royer et al., 2005). Romelaert (2005) explique que la saturation sémantique est atteinte quand, au sein d'un échantillon diversifié quatre nouveaux entretiens ne donnent plus de nouvelles idées. C'est ainsi qu'à chaque entretien nous étions en train de nous interroger si ce dernier a apporté une nouvelle idée et s'il est possible de la replacer dans notre modèle conceptuel. Nous avons réalisé 79 entretiens qui nous ont permis d'atteindre la saturation empirique et théorique. Nous avons complété ces entretiens par une collecte de données réalisée à travers 8 observations, 7 ateliers et d'autres ressources secondaires. Ce qui a assuré la triangulation de nos données.

La recherche-intervention répond à une double finalité en sciences de gestion : une finalité « phénoménotechnique » (Masingue, 2016; Savall & Zardet, 2004) de production de connaissance ; une finalité « action », appelée « *praxis* » ou « *techné* ». Dans cette perspective « phénoménotechnique », le chercheur par les techniques de collecte de données utilisées fait preuve d’opportunité méthodique et de créativité (Masingue, 2016). Basée sur une vision systémique et processuelle, la recherche-intervention considère le réel étudié comme complexe. Il est formé de systèmes avec des éléments liés et interdépendants (Masingue, 2016). Nous avons ainsi collecté des données à travers un échantillon de convenance, sans prédéfinir au préalable des critères de sélection (Baribeau & Royer, 2013). Le critère de sélection des demandeurs d’emploi était : être usager de la cellule emploi à la communauté de communes. Quant aux entreprises, la condition était d’appartenir au secteur SAP et au bassin d’emploi de « Caen la Mer » - « Cœur de Nacre ». Nous avons veillé dans notre démarche de collecte de données à répondre à notre objet de recherche en diversifiant au maximum notre cible interrogée et la rendre représentative. Nous avons ainsi d’une façon raisonnée ciblé des personnes et organismes qui par leurs compétences et habilitations sont capables de fournir des réponses pertinentes et riches pour notre recherche. C’est ainsi que nous avons garanti la représentativité et la saturation théorique (Actes et al., 2006).

Nous avons passé des entretiens téléphoniques et face à face. Les entretiens par téléphone procurent plusieurs avantages par la liberté d’expression et l’anonymat qu’ils permettent. L’absence de contact visuel dans un entretien téléphonique favorise l’anonymat et une richesse de contenu plus importants par rapport à un entretien face à face (Gaudet & Robert, 2018). Ainsi, à travers la contribution de ces différents acteurs, nous avons pu croiser les différents regards et constater des points de convergence comme des points de divergence.

Après avoir expliqué les principes que nous avons suivis pour réaliser nos entretiens, nous allons présenter les acteurs que nous avons interrogés et le guide d’entretien.

### **3.2.2. Les guides d’entretien**

Comme mentionné précédemment, nous nous intéressons à étudier l’employabilité pour les métiers en tension sur le territoire.

Pour amener les interviewés à répondre à nos interrogations, nous avons prévu l’utilisation d’un guide d’entretien qui nous accompagne dans le déroulement de l’interview. Nous avons construit

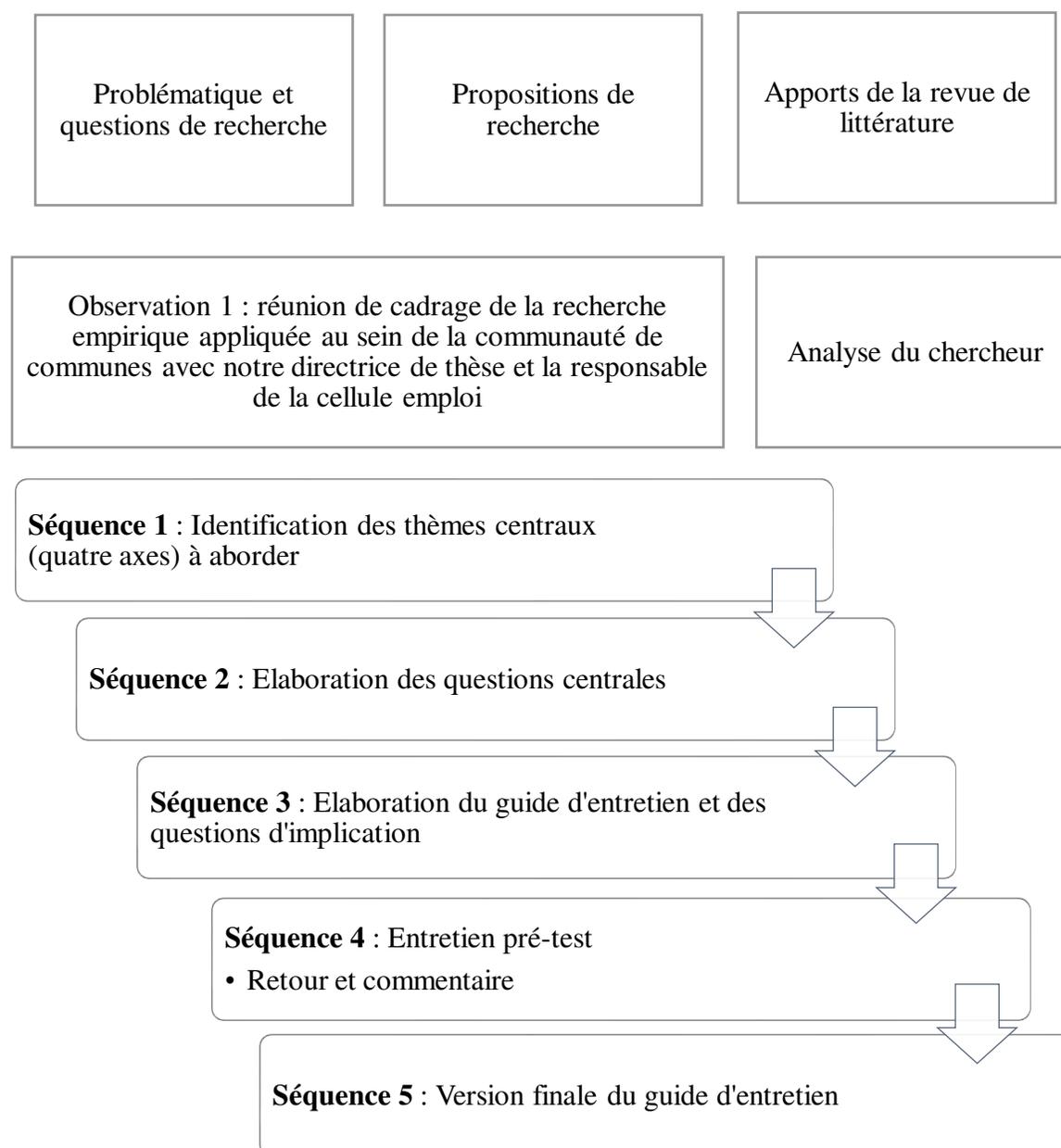
une base commune pour les guides d'entretien adressés aux différents acteurs. Nous avons fixé les lignes directrices des guides d'entretien à travers quatre principaux axes thématiques. Ces axes seront par la suite développés et adaptés en fonction de chaque type d'acteur interrogé. Les guides ont été construits d'une façon à ce que les questions puissent apporter des réponses à notre objet de recherche. Nous avons formulé des questions compréhensives et vulgarisées pour que les acteurs puissent y répondre.

Le but des entretiens est de collecter des données qui nous permettent d'interpréter le profil des demandeurs d'emploi (parcours, motivations, projet professionnel), leur stratégie d'actions en lien avec les acteurs de l'écosystème), les difficultés et les souhaits de chaque acteur. Les questions posées nous permettent d'identifier les besoins d'accompagnement des demandeurs d'emploi ainsi que les facteurs qui ne les incitent pas à faire un choix professionnel pour travailler dans certains métiers comme ceux des SAP. Elles nous permettent d'avoir des éléments sur la perception de l'écosystème et les difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises. Nous avons fixé deux types de questions (Rubin & Rubin, 2012) :

- Questions principales (*main questions*) : questions qui abordent les thèmes évoqués pendant l'entretien
- Questions d'implication (*probe questions*) : questions qui permettent d'approfondir les propos des répondants et les questions principales dans le but d'élaborer un concept ou une idée

Nous avons eu recours à un troisième type de question, appelé question d'investigation (*follow-up questions*) qui nous aide à clarifier certaines réponses qui nous paraissent incomplètes ou non claires (Rubin & Rubin, 2012). D'une façon concrète, comme le décrit la Figure 31, nous avons élaboré notre guide d'entretien en suivant plusieurs séquences préconisées par Romelaer (2005) :

**Figure 31 - Séquences de la création du guide d'entretien**

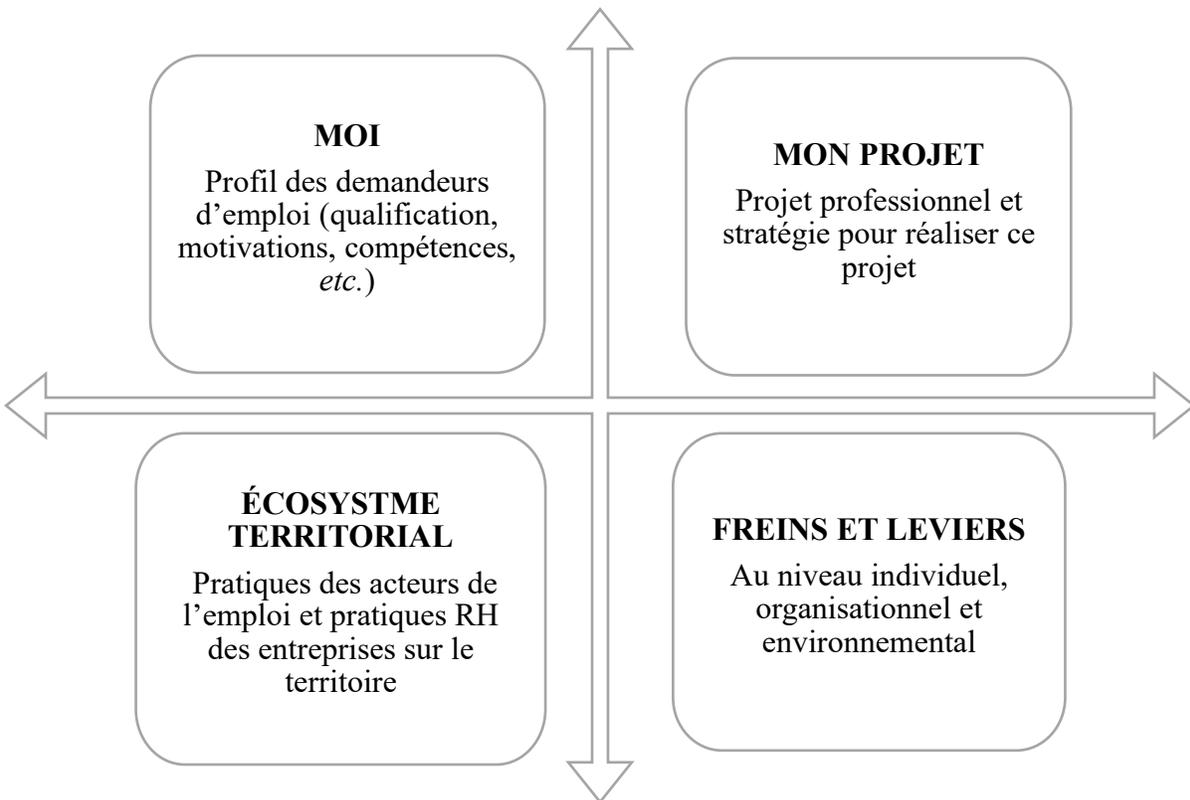


**Source :** adapté de Romelaer (2005)

Les guides d'entretien réalisés sont axés sur les quatre thématiques suivantes (voir la Figure 32) :

- **Moi** : Profil des demandeurs d'emploi (qualification, motivations, compétences, *etc.*)
- **Mon projet** : Projet professionnel et stratégie pour réaliser ce projet
- **Ecosystème territorial** : Pratiques des acteurs de l'emploi en matière de formation et d'orientation ; pratiques RH des entreprises en matière de recrutement, de formation, de gestion de compétences et de conditions de travail
- **Freins et leviers / souhaits** : Aux niveaux individuel, organisationnel et environnemental. Dans cet axe, nous avons orienté la fin de l'entretien vers la GRH-T pour avoir la perception et l'avis des acteurs sur cette approche à travers le rôle de la cellule emploi.

*Figure 32 - Les quatre thèmes principaux des guides d'entretien*



Nous avons réalisé quatre entretiens pour tester le guide que nous avons construit. Suite à ces entretiens, nous avons remarqué que les interviewés parlaient du processus du recrutement et des difficultés liées à la recherche de travail. Nous avons par la suite apporté deux légères modifications à notre guide initial :

- Ajouter une question sur le processus de recrutement : pratiques de recrutement des entreprises
- Ajouter une question sur les techniques de recherche d'emploi suivies par les demandeurs d'emploi

Dans le but de garantir la qualité de notre collecte de données par la technique d'entretien, nous avons discuté de notre guide d'entretien avec notre directrice de thèse, la responsable de la cellule emploi et un enseignant-chercheur collègue qui travaille sur des thématiques RH dans les métiers des SAP et sur la prospective de soi. Durant l'entretien, nous avons respecté quelques principes. Nous avons veillé à la structuration, l'ordre des questions et les relances pour orienter l'entretien vers des thèmes spécifiques ou pour creuser un point que nous estimons important (Rousseul & Wacheux, 2005). Nous étions dans une attitude d'écoute active en permettant la liberté des réponses. Nous avons commencé par une phrase introductive puis enchaîné sur des points et des thèmes déterminés. Les reformulations des réponses des interviewés est nécessaire pour éviter tout malentendu ou mauvaise compréhension. Nous sommes intervenue pour recadrer l'entretien au cas quand l'interviewé s'éloignait du sujet principal.

### **3.2.3. Les demandeurs d'emploi : première cible interrogée**

Nous avons interrogé 36 demandeurs d'emploi qui se font accompagner par la cellule emploi et son partenaire local pour les jeunes : la mission locale. Notre cible représente alors les demandeurs d'emploi usagers de la cellule emploi. Les demandeurs d'emploi interviewés présentent les caractéristiques sociodémographiques décrites dans le Tableau 18.

**Tableau 18 - Les caractéristiques sociodémographiques des 36 demandeurs d'emploi interviewés**

Âge	Sexe	Niveau d'études	Situation Professionnelle
31 % entre 17 ans et 32 ans (en accompagnement vers l'insertion professionnelle avec la mission locale)	50 % Hommes	82 % faible niveau de qualification (bac et moins)	40 % salariés / stagiaires (Mission locale)
69 % âgés entre 35 ans et 53 ans	50 % Femmes	8% bac et plus	60 % en recherche de travail

Comme le montre ce tableau, notre échantillon est varié. Il est constitué majoritairement de personnes avec un bas niveau de qualification. La constitution de notre échantillon représente la population des demandeurs d'emploi usager de la cellule emploi, surtout en ce qui concerne le niveau d'études.

Le Tableau 19 présente les domaines d'activités et les métiers recherchés des demandeurs d'emploi que nous avons interrogés :

**Tableau 19 - Domaines d'activités des demandeurs d'emploi interrogés**

Service à la personne, ménage, garde d'enfants	Petite enfance : institutrice, assistante maternelle	Service dans la restauration
Secrétariat et accueil	Commerce et Vente en boutique	Animation socioculturelle ou sportive

Le but du guide d'entretien adressé aux demandeurs d'emploi est :

- D'identifier et d'interpréter leur parcours, leurs motivations, la façon par laquelle ils se décrivent à travers leurs intérêts professionnels et leurs compétences
- D'identifier et d'interpréter leur projet professionnel ainsi que la façon de le conduire : objectifs, techniques de recherche d'emploi, *etc.* A travers cet axe, nous avons pu déterminer leurs besoins notamment en ce qui concerne, la formation, le stage et l'alternance.

- D'identifier et d'interpréter leur positionnement et perception de l'écosystème de l'emploi (acteurs, dispositifs, pratiques RH, cellule emploi)
- D'identifier et d'interpréter les difficultés qu'ils perçoivent et qui les empêchent travailler. Dans cette partie, nous avons pu identifier des difficultés liées aux conditions de travail, au transport, à la garde d'enfant et autres. Certains demandeurs d'emploi ont exprimé les difficultés qui ne les poussent plus à travailler dans les métiers du SAP.
- D'identifier et d'interpréter les souhaits des demandeurs d'emploi pour les accompagner d'une part à travers une configuration d'un écosystème plus adapté à leurs besoins. Identifier les leviers pour rendre les métiers en tension ainsi que l'écosystème plus attractifs.

Le Tableau 20 présente le guide d'entretien adressé aux demandeurs d'emploi :

**Tableau 20 - Guide d'entretien adressé aux demandeurs d'emploi**

<p><b>Le Moi</b></p>	<p>Présentez-vous, votre parcours, vos expériences, formations, <i>etc.</i>          Quels sont vos aspirations et vos centres d'intérêts professionnels ? <i>Quels domaines d'activités et secteurs vous attirent le plus ? Qu'est-ce qui vous motive ? Qu'aimez-vous faire ?</i>  <i>Quelles sont, selon vous, vos principales compétences ? Que savez-vous faire ?</i></p>
<p><b>Le projet professionnel</b></p>	<p>Avez-vous un projet professionnel ? Si oui, lequel ?  <i>Quel métier ou secteur d'activité ?</i>          Que faites-vous pour atteindre ce projet ?  <i>Quels objectifs avez-vous fixé à court et à long terme (formation, etc.) ?</i>          Que faites-vous pour trouver un travail ?  <i>Comment cherchez-vous du travail (en ligne, forum d'emploi, pôle emploi etc.) ?</i>  <i>Utilisez-vous votre réseau ?</i>          Quels sont les moyens que vous avez et qui vous manquent pour réaliser votre projet (formations, compétences, expériences professionnelles, ...) ?</p>
<p><b>L'écosystème territorial de l'emploi et de la GRH</b></p>	<p>Connaissez-vous et utilisez-vous les dispositifs de formation (CPF, CIF, AFPR, <i>etc.</i>) ?  <i>Connaissez-vous et utilisez-vous les outils de connaissance soi et les outils de l'orientation qui vous aident dans l'élaboration de votre projet professionnel (bilan de compétences, CEP, etc.) ?</i>          Connaissez-vous et avez-vous recours aux acteurs de l'emploi (mission locale, pôle emploi, <i>etc.</i>) ?          Sinon, pourquoi ?          Si oui, lesquels ?          Comment trouvez-vous ces dispositifs et ces acteurs en ce qui concerne l'aide à trouver un emploi et y évoluer ? Pourquoi ?          Selon vous quel est le rôle / quelle est l'utilité de la Cellule emploi ?          Avez-vous bénéficié d'une formation donnée par votre entreprise ?          Comment trouvez-vous cette formation ?          Avez-vous bénéficié d'un dispositif de gestion de carrière (entretien professionnel, entretien annuel d'évaluation) ? Comment avez-vous trouvé ces outils ?</p>
<p><b>Les solutions et les freins</b></p>	<p>Quels sont les freins à la réalisation de votre projet (<i>le marché du travail, vos compétences, manque de formation, ...</i>) ?  <i>Quelles sont les principales difficultés pour vous afin d'accéder à un emploi ?</i>  <i>Comment envisagez-vous le processus de recrutement ? Comment aimeriez-vous être approché par l'entreprise durant le processus de recrutement ?</i>          Comment faire pour favoriser votre retour à l'emploi et votre évolution professionnelle ?  <i>Qui peut vous aider dans la réalisation de votre projet et dans votre employabilité ?</i>          Est-ce que vous avez des souhaits notamment pour la cellule emploi ?</p>

### **3.2.4. Les entreprises : deuxième cible interrogée**

Nous avons interrogé 11 entreprises SAP du bassin d'emploi de Caen. Ces entretiens ont pour but d'identifier et d'analyser les pratiques et les difficultés perçues par les entreprises en matière de recrutement, de formation, de gestion des compétences et des carrières. D'une façon plus détaillée, nous avons réalisé des entretiens avec les entreprises SAP dans le but d'identifier :

- Les pratiques RH des entreprises en matière de gestion et de développement de compétences, d'accompagnement professionnel, de recrutement et d'amélioration de conditions de travail
- Les difficultés des entreprises liées au profil des candidats / demandeurs d'emploi (besoins de recrutement, besoin en compétences) et à leur GRH
- Le travail des entreprises et leur collaboration avec l'écosystème de l'emploi ainsi que l'approche partenariale et territoriale
- Les souhaits et les solutions que l'écosystème peut apporter aux entreprises à travers la cellule emploi. C'est dans cette partie que nous échangeons avec les interviewés sur les possibilités de la mutualisation RH et du travail partenarial et territorial

Voici le guide d'entretien que nous avons suivi pour réaliser nos entretiens avec les entreprises SAP :

**Tableau 21 - Guide d'entretien adressé aux entreprises SAP**

Thème	Question
<p align="center"><b>Entreprise et pratiques RH</b></p>	<p><b>Profil de l'entreprise</b>            Parlez-moi de votre entreprise : <i>secteur d'activité, taille, histoire, etc.</i>            Parlez-moi de votre structure RH : <i>nombre d'employés, pratiques RH</i></p> <p><b>Pratiques RH</b>            Comment recrutez-vous ? (Offres sur le site, ...)            Comment organisez-vous la formation, le développement et la gestion des compétences et des carrières (formation interne, entretiens, GPEC, etc.) ?            Avez-vous des formations en entreprise ?  <i>Quels sont vos dispositifs et buts de formation (interne/externe ; digital/présentiel ; adaptation au poste/compétences transversales/développement professionnel) ?</i>            Quelles actions menez-vous en matière d'amélioration de conditions de travail ?</p>
<p align="center"><b>Difficultés en matière d'emploi</b>            (Le Moi des demandeurs d'emploi)</p>	<p>Quels sont vos besoins en matière de formation, de développement et de gestion des compétences et des carrières ?  <i>Quels sont vos besoins en matière de formation continue ?</i>  <i>Quels sont les besoins en matière de gestion de carrière et d'évolution professionnelles (entretiens, accompagnement professionnel, formation des managers pour leur rôle de RH de proximité, GPEC, planification de la relève, etc.) ?</i>            Quels sont vos Besoins en recrutement :            Quelle est votre vision du marché du travail aujourd'hui ?            Comment trouvez-vous la présentation personnelle des candidats durant les entretiens de recrutement ?            Quels sont besoins en matière de processus de recrutement ?            Quels sont vos besoins en compétences ?  <i>Quels sont vos besoins en compétences techniques / métier ?</i>  <i>Quels sont vos besoins en compétences transversales / soft ?</i></p>
<p align="center"><b>Ecosystème et GRH-Territoriale</b></p>	<p>Comment travaillez-vous avec les acteurs de l'emploi et les collectivités territoriales pour qu'ils vous accompagnent dans votre gestion du personnel ?            Travaillez-vous en réseau avec d'autres entreprises ? En quoi ce travail consiste-t-il ?            Connaissez-vous les dispositifs et les acteurs en matière de formation et d'insertion professionnelle/gestion de carrières et de compétences (<i>CEP, bilan de compétences, emplois aidés, contrat de génération, contrat d'insertion, autres</i>) ?</p>
<p align="center"><b>Les solutions et les souhaits</b></p>	<p>Comment et qui pourrait vous aider dans la gestion des emplois et des compétences ?            Que souhaitez-vous de nous (cellule emploi) ? Qu'attendez-vous de nous comme aide pour vous dans les domaines suivants :  <i>Une approche GTEC ?</i>  <i>Une approche « Marque Employeur » et amélioration des conditions de travail ?</i>  <i>Une approche pratique du recrutement ?</i>  <i>Formation (interne/avec des écoles/ contrat de professionnalisation)</i>  <i>Gestion de carrière (évaluation de compétences, plan de développement individuel, entretiens, etc.)</i></p>

Ci-dessous les informations et les détails sur les entreprises interrogées.

#### Entreprise 1 - Senior Compagnie

Senior Compagnie est une entreprise qui a plus de 100 agences en métropole et outremer. Elle intervient au Nord de Caen et à la communauté de communes « Cœur de Nacre » jusqu'aux plages normandes. Son offre de services destinée aux personnes âgées peut aller d'actes essentiels de vie (aide à la toilette, habillage, aide au lever et au coucher), à des actes d'hospitalisation et touchant les tâches administratives.

#### Entreprise 2 - Age d'Or

Age d'Or accompagne les seniors pour les maintenir bien chez eux face aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer avec l'avancement de l'âge. Différents services de soutien sont proposés comme l'entretien du domicile, l'assistance personnalisée et/ou administrative, l'accompagnement véhiculé, la livraison à domicile, le jardinage, le bricolage, *etc.*

#### Entreprise 3 - CCAS de Courseulles

Le Centre Communal d'Action Sociale se charge de la gestion du service d'aide à domicile depuis l'intégration de Courseulles à la communauté de communes « Cœur de Nacre ». 16 agents de la municipalité interviennent dans les domiciles des personnes âgées et à mobilité réduite afin de les aider dans leur vie quotidienne : aide à la toilette et à l'habillage, entretien de logement, préparation de repas, courses, *etc.*

#### Entreprise 4 - ONELA

ONELA est une entreprise étendue sur le territoire français à travers plus de 12 collaborateurs et 2900 clients. L'agence de Caen mobilise une équipe d'auxiliaires de vie pour assurer l'aide à domicile pour les personnes âgées et en situation de handicap. Cet accompagnement se fait à travers une large offre de services : ménage et entretien, aide dans la vie quotidienne (habillage, toilettes, *etc.*), compagnie et loisirs, aide au repas et autres. Elle accompagne notamment des personnes ayant des pathologies mentales et physiques. ONELA forme et développe les compétences de ses collaborateurs à travers un plan de formation continue assurée par une plateforme en ligne.

### Entreprise 5 – Vitalliance

Créée en 2003, Vitalliance avec ses 18 ans d'expertise s'est développée par ses 65 agences, 4000 collaborateurs et plus de 4000 clients. Son corps métier est le maintien et l'aide à domicile des personnes handicapées et âgées en perte d'autonomie. Cet accompagnement se fait par l'aide matérielle et technique comme la toilette, le ménage, la préparation des repas, l'alimentation, les courses, *etc.* D'autres services sont offerts autour de l'aide relationnelle, sociale et administrative comme les promenades, les démarches administratives quotidiennes, la rédaction de courriers, *etc.* Vitalliance intervient auprès des cas spécialisés ayant des pathologies mentales et physiques.

### Entreprise 6 - Destia (anciennement Sous mon toit)

A travers ses 96 agents sur le territoire, Destia exerce trois activités : ménage, garde d'enfants et maintien à domicile des seniors et personnes handicapées. Destia propose un soutien à domicile dans les activités quotidiennes (hygiène, alimentation, ménage), les activités administratives, sociales et de divertissement. Quant à la garde d'enfants, cette offre couvre un ensemble de services tels que l'éveil, le soin, les repas, la toilette, l'habillage, la santé générale, les devoirs scolaires, les activités ludiques et éducatives, le rangement et l'accompagnement des enfants.

### Entreprise 7 - Auxilife

Depuis plus de 10 ans, Auxilife intervient à travers sa dizaine d'agences auprès des personnes handicapées, âgées et des enfants. L'entretien de la maison et les travaux ménagers font partie de leurs activités. Son expertise est autour des personnes âgées dépendantes et handicapées.

### Entreprise 8 - UNA de Calvados

L'UNA est un réseau de prestataires de l'aide, des soins et des services aux personnes et aux domiciles. Cette union nationale, premier réseau français de l'Aide, des Soins et des Services aux domiciles de 800 structures en France.

Ses domaines d'expertise sont autour bricolage/jardinage, âge et handicap, garde d'enfants, entretien du logement, transport accompagné, harmonie de la famille et autisme.

### Entreprise 9 - Kangourou Kids

Avec ses 119 agences en métropole et Outre-Mer, Kangourou Kids propose des services de garde d'enfants de 0 à 12 ans. Kangourou, à travers ses expériences depuis 2010 et ses 119 agences, offre des solutions sur mesure comme l'initiation à l'anglais, une plateforme d'e-learning et l'organisation d'anniversaires.

#### Entreprise 10 – ADMR

Créé en 1945, l'ADMR est le premier réseau associatif national des services à la personne. Réparties à travers 2700 associations locales auprès de 720000 clients, l'ADMR offre quatre catégories de services : enfance et parentalité, accompagnement du handicap, services et soins aux séniors, entretien de la maison. L'ADMR recrute 96000 bénévoles et 94375 salariés. La montée en compétences pour une meilleure offre de services est au cœur de sa stratégie nationale. La formation et la gestion de compétences est assurée par ADYFOR, son organisme interne de formation.

#### Entreprise 11 - Shiva

Créée en 2002, Shiva est une entreprise mandataire en SAP. Elle propose des services ménagers à domicile. Shiva intervient à travers ces 10000 employés dans plus de 200 agences en France. Le Tableau 22 synthétise quelques éléments clés des 11 entreprises SAP interrogées.

**Tableau 22 - Le profil des 11 entreprises interrogées durant l'étude qualitative**

<b>Entreprise (11)</b>	<b>Local / National</b>	<b>Offre de services</b>	<b>Fonction de la personne interviewée</b>
<b>Senior Compagnie</b>	National	Maintien à domicile des personnes âgées / personnes handicapées : vie sociale / vie quotidienne/ actes essentiels de la vie / retour d'hospitalisation / aide administrative / garde non médicalisées	Responsable d'agence
<b>Age d'Or</b>	National	Aide à la personne / Assistance à la personne/ Accompagnement véhiculé	Responsable de Ressources Humaines
<b>CCAS de Courseulles</b>	Local	Aide à domicile au séniors / personnes handicapées	Responsable
<b>ONELA</b>	National	Aide à domicile au séniors / personnes handicapées	Responsable d'agence
<b>Vitalliance</b>	National	Aide à domicile au séniors / personnes handicapées	Responsable d'agence
<b>Destia (anciennement Sous mon toit)</b>	National	Garde enfants / Accompagnement handicap / Services et soins au séniors / Entretien maison	Responsable d'agence
<b>Auxilife</b>	National	Aide à domicile au séniors / personnes handicapées / retour d'hospitalisation	Responsable d'agence
<b>UNA de Calvados</b>	Local	Soins et Services aux domiciles	Attaché au directeur général Responsable du pôle moyens généraux et logistique
<b>Kangourou Kids</b>	National	Garde d'enfants / Aide aux devoirs	Chargée RH
<b>ADMR</b>	National	Garde enfants / Accompagnement handicap / Services et soins au séniors / Entretien maison	Chargée de Recrutement
<b>Shiva</b>	National	Services domestiques	Responsable d'agence

### **3.2.5. L'écosystème de l'emploi et les collectivités territoriales : troisième cible interrogée**

Le travail sur l'employabilité dans le contexte français mobilise plusieurs acteurs. Nous pouvons citer les acteurs suivants : pôle emploi, mission locale, les structures de formation, les collectivités territoriales, les branches professionnelles ainsi que les associations. Ces acteurs contribuent, chacun selon ses compétences et habilitations, à travailler sur une dimension de l'employabilité. Ils ont chacun une expertise en matière d'accompagnement à l'employabilité. Ils connaissent les problématiques du terrain, les besoins et les difficultés rencontrées.

Afin de comprendre le travail de cet écosystème, les difficultés rencontrées et perçues au sujet de l'employabilité ainsi que les souhaits et perspectives, nous avons réalisé des entretiens avec plusieurs acteurs. Les guides d'entretien adressés aux élus et aux acteurs de l'emploi sont dans l'Annexe 7. Le Tableau 23 présente la liste des acteurs de l'écosystème interrogé. Nous expliquerons dans ce tableau l'intérêt que chaque acteur apporte à notre travail de recherche. Nous justifierons ensuite ce choix de l'interroger en décrivant ses compétences et le but de notre entretien.

**Tableau 23 - Acteurs de l'écosystème de l'emploi interrogés (32 acteurs)**

Acteur interrogé	Justification du choix de l'entretien avec l'acteur	Nombre d'entretien réalisé
Responsable chargée de la cellule emploi, Communauté de communes « Cœur de Nacre »	<p><b>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</b>            Connaissance réelle des problématiques, des difficultés et des besoins du territoire en matière d'emploi            Travail avec les demandeurs d'emploi (suivi)            Travail avec les entreprises SAP            Travail avec les partenaires locaux</p> <p><b>Objectifs de l'entretien :</b>            Identifier le profil des demandeurs d'emploi (moi et mon projet professionnel)            Identifier le travail de la cellule emploi avec l'écosystème            Identifier et interpréter les actions de la cellule emploi au service de l'employabilité et de l'accompagnement            Recenser les difficultés du territoire notamment concernant les métiers en tension et des SAP            Echanger sur les solutions envisagées</p>	1
6 élus du territoire de « Cœur de Nacre » (5 élus au niveau de la commune et 1 élu de la communauté de communes)	<p><b>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</b>            Connaissance réelle du territoire et de ses problématiques            Connaissance des variables économiques et sociodémographiques            Positionnement politique, pouvoir décisif et exécutif</p> <p><b>Objectifs de l'entretien :</b>            Identifier et interpréter les caractéristiques sociodémographiques des demandeurs d'emploi            Relever les problématiques des métiers en tension, notamment celles des SAP            Identifier les compétences et les actions des collectivités de proximité dans le bassin de vie et d'emploi            Affiner les problématiques locales et les solutions envisageables <i>via</i> la collaboration avec l'écosystème</p>	6
Région Normandie, Pôle formation, orientation, emploi : - Responsable pôle Animation, Emploi, Formation - Élu	<p><b>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</b>            Compétences en matière d'emploi, de formation professionnelle, d'orientation et de développement économique            Maître d'ouvrage de projets de développement de l'employabilité</p> <p><b>Objectifs de l'entretien :</b>            Identifier les compétences de la Région en matière d'employabilité et son travail avec les partenaires            Identifier les problématiques de l'employabilité liées à la personne, à l'entreprise notamment pour les métiers en tension            Explorer les actions menées et les axes prioritaires de la région            Se procurer des éléments sur l'animation territoriale et le rôle du territoire de proximité</p>	2

<p>Conseillers, Pôle emploi, service public de l'emploi</p>	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b>  Service public qui accompagne des demandeurs d'emploi  Connaissance du public à travers leur suivi et leur accompagnement  Connaissance des prestations et des dispositifs  Connaissance des entreprises qui recrutent  Connaissance du marché de l'emploi local</p>	<p>2</p>
<p>Conseillère en orientation, Mission locale Caen-la-Mer, Calvados</p>	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b>  Partenaire local de la cellule emploi – permanence à la cellule emploi  Accompagnement des jeunes entre 18 et 25 ans  Offre de services variés aux jeunes</p> <p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b>  Affiner les problématiques des jeunes, leurs difficultés, leurs motivations et leur parcours  Explorer les modalités d'accompagnement et les services proposés aux jeunes  Repérer les actions menées avec les partenaires de l'écosystème  Identifier les actions menées en partenariat avec les territoires (comme le cas de la cellule emploi)</p>	<p>1</p>
<p>Responsable Etudes et Evaluation, MEFAC</p>	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b>  Coordination territoriale pour la mise en œuvre des politiques nationales, régionales et locales  Pilotage de projets nouveaux et de dispositifs opérationnels répondant aux besoins locaux</p> <p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b>  Identifier les axes prioritaires de la MEFAC  Recenser les problématiques rencontrées par le territoire en matière d'employabilité  Répertorier le travail partenarial</p>	<p>1</p>
<p>Autres Cellules Emploi (Calvados) – Responsable chargé de la cellule emploi</p>	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b>  Services de proximité proposés par des communes ou communautés de communes  Aide aux demandeurs d'emploi et aux jeunes dans leurs démarches  Orientation et mise en contact avec les partenaires de l'emploi  Ancrage territorial fort et actions partenariales avec les acteurs</p> <p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b>  Recenser les pratiques et les services proposés en matière d'employabilité sur les territoires voisins  Identifier les problématiques et les difficultés sur les territoires voisins  Explorer le travail partenarial et les actions menées</p>	<p>6</p>

<p>Conseillère pour les entreprises, Pôle appui aux entreprises, CCI de Caen</p>	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b>  Accompagnement et conseil aux entreprises  Offres de formations</p> <p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b>  Avoir une vision sur les problématiques de l'employabilité d'un acteur qui accompagne les entreprises  Explorer les tendances actuelles en matière d'accompagnement des entreprises et les axes prioritaires</p>	<p>1</p>
<p>Chargé de projet, Circonscription d'action sociale / volet accompagnement de bénéficiaires du RSA – Département Calvados</p>	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b>  Insertion sociale  Accompagnement vers la formation pour les bénéficiaires du RSA  Accompagnement vers l'emploi pour les bénéficiaires du RSA</p> <p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b>  Explorer le rôle du département en matière d'accompagnement des demandeurs d'emploi  Identifier leur avis sur les problématiques et les solutions envisageables</p>	<p>1</p>
<p>Ancien directeur, Café de l'emploi (association d'accompagnement pour l'emploi)</p>	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b>  Organisation des rencontres physiques entre les employeurs et les demandeurs d'emploi en recherche active d'emploi  Mise en contact les demandeurs d'emploi avec les professionnels RH pour avoir des conseils</p> <p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b>  Identifier le point de vue sur les problématiques d'employabilité et les solutions envisageables  Avoir leur témoignage sur les actions de rencontre physique entre demandeur d'emploi et entreprise</p>	<p>1</p>
<p>Directeur, Ancre (association d'accompagnement des cadres pour l'emploi)</p>	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b>  Organisation de bilans personnels et professionnels  Construction de projet professionnel  Accompagnement à la construction d'une stratégie et d'un plan d'actions de recherche d'emploi</p> <p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b>  Avoir un avis d'expert en matière d'accompagnement et d'orientation  Identifier et interpréter la perception de cet acteur concernant la construction d'un projet professionnel  Echanger sur les solutions envisageables pour aider les demandeurs d'emploi à construire leur projet professionnel</p>	<p>1</p>

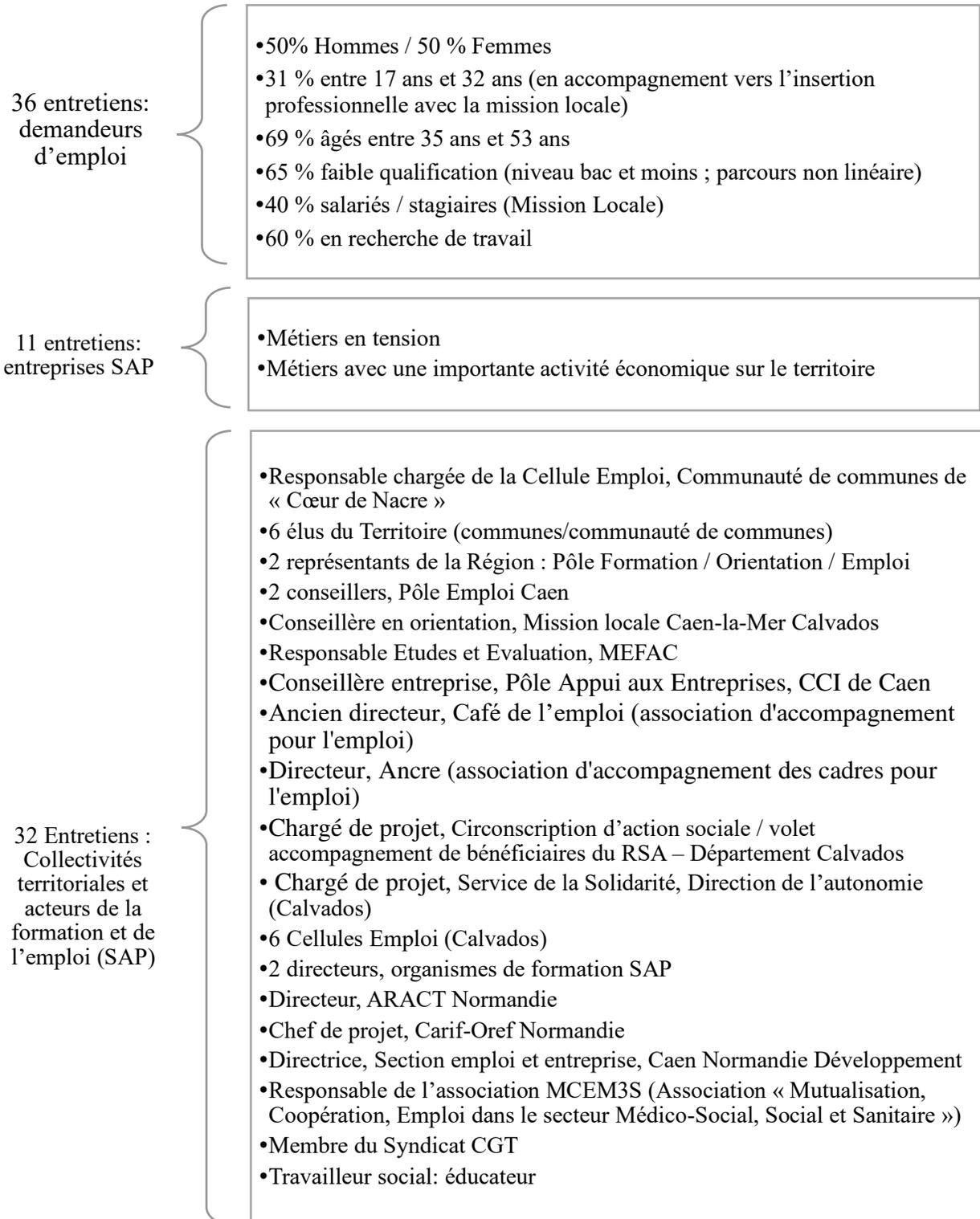
Directeur, Organismes de formation	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b> Formations internes pour les salariés d'une entreprise Contrat d'alternance Formation pour les demandeurs d'emploi Ingénierie de formation pour répondre à un appel d'offre ou appel à projet financé par la région</p>	2
	<p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b> Identifier et interpréter le profil des personnes formées notamment des demandeurs d'emploi Identifier les problématiques et les difficultés en matière d'employabilité Explorer les pratiques et les modalités de formation Recenser les besoins de formation (compétences à développer / recherchées par les entreprises)</p>	
MCEM3S (Association « Mutualisation, Coopération, Emploi dans le secteur Médico-Social, Social et Sanitaire »)	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b> Association spécialisée et compétente dans les métiers des SAP Formations mutualisées des salariés et des professionnels du secteur SAP Mutualisation des emplois et construction des parcours professionnels CVthèque Coopération entre les acteurs du territoire</p>	1
	<p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b> Identifier et interpréter les problématiques du secteur SAP Identifier les atouts et les enjeux du travail partenarial et territorial Recenser et explorer les pratiques au service de l'attractivité du secteur SAP et du territoire</p>	
Directrice, Section emploi entreprise, Caen Normandie Développement	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b> Acteur œuvrant pour l'attractivité du territoire Actions en faveur du recrutement, de l'accueil et accompagnement des nouveaux collaborateurs Plateforme de diffusion d'offres d'emploi <a href="http://www.emploi-caennormandie.fr">www.emploi-caennormandie.fr</a></p>	1
	<p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b> Recenser les problématiques d'employabilité Explorer les actions menées en faveur de l'emploi</p>	
Chargé de projet, Service de la Solidarité, Direction de l'autonomie (Calvados)	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b> Gestion et coordination des services de maintien à domicile Méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie (MAIA)</p>	1
	<p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b> Identifier les difficultés du secteur Identifier les actions menées et/ou à mener en faveur de ce secteur</p>	

Chef de projet, CARIF-OREF, région Normandie	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b>          Apporter des données sur les évolutions des besoins en emploi, sur les transformations des compétences          Communiquer sur l'offre de formation, les organismes de formation et les démarches à faire, les dispositifs et les acteurs, les actualités          Professionnaliser la formation</p>	1
	<p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b>          Découvrir les outils offerts en matière de coordination et d'animation territoriale          Identifier les axes prioritaires et les problématiques actuelles des métiers en tension et des demandeurs d'emploi</p>	
Directeur, ARACT <sup>54</sup> Normandie	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b>          Accompagnement d'entreprises sur les questions de QVT et d'amélioration des conditions de travail          Mise à disposition d'outils, de dispositifs et de guides          Réalisation d'études et de rapports          Accompagnement spécifique pour les métiers des SAP</p>	1
	<p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b>          Identifier les problématiques du secteur SAP          Répertorier les actions réalisées / à réaliser pour améliorer les conditions de travail dans ce secteur          Recenser les solutions à mener en collaboration avec les territoires</p>	
Syndicat CGT	<p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b>          Avoir un regard sur les problématiques d'insertion professionnelle          Avoir un regard sur les dispositifs et politiques          Avoir son avis sur les conditions de travail et la gestion des compétences</p>	1
Travailleur social, ACSEA Actif et dynamique	<p><b><u>Caractéristiques et compétences de l'acteur interrogé :</u></b>          Expert en accompagnement et en insertion sociale</p> <p><b><u>Objectifs de l'entretien :</u></b>          Avoir une approche holistique et personnalisée de l'insertion</p>	2

<sup>54</sup> Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail

La Figure 33 énumère les acteurs interrogés à travers 79 entretiens réalisés.

**Figure 33 - Liste des 79 entretiens réalisés**



### **3.3. Les ateliers participatifs**

Les ateliers participatifs sont un moyen parmi d'autres permettant d'avoir des représentations à travers les expériences menées (Bisson Diane; Caroline Gagnon; 2005; Royer et al., 2005). Comme évoqué précédemment, nous avons pu organiser et animer différents ateliers pour les demandeurs d'emploi et les entreprises. Certains ateliers se limitaient à sensibiliser et conseiller quant à l'emploi. D'autres étaient davantage participatifs dans le sens où les entreprises étaient invitées à participer à la construction imagée d'une expérience de vie (entretien de recrutement) ou d'un support (référentiel de compétences). Cet instrument participatif de collecte de données permet la conception de nouvelles idées ou de nouveaux produits (Royer et al., 2005). Nous avons sollicité à chaque point évoqué l'avis et l'expérience vécue des participants, leur ressenti et leur perception. C'est ainsi que l'atelier participatif peut représenter une forme alternative d'entretien qui par sa profondeur d'explorer peut générer des informations supplémentaires que l'entretien tel qu'il est dans son contexte ne livre pas (Royer et al., 2005).

Les thématiques des ateliers et les groupes de travail ont été fixés à la suite du *Job dating* (avril 2019), des besoins et souhaits identifiés durant le diagnostic territorial sur l'emploi (janvier - juin 2019), des ateliers conduits entre mars et avril 2019 avec 6 entreprises du secteur et aux réunions en octobre et en décembre 2019. Les entreprises, ont exprimé à la cellule emploi et au service de développement économique, une réelle volonté de mener ensemble des actions en faveur du recrutement, de l'attractivité des métiers, de l'emploi, de la gestion des compétences.

Ces ateliers répondent aussi aux axes de la Loi sur la Dépendance et le Grand âge. Les problématiques de ce secteur d'activités sont des vrais enjeux nationaux. Mais les pistes que nous proposons s'inscrivent dans une logique de proximité, de mutualisation, de partage et de confiance au service du développement de l'emploi, de l'économie et par la suite de l'attractivité de notre territoire. Certains ateliers n'ont pas pu tenir le jour à cause de la crise sanitaire liées à la Covid-19. Certains ateliers auront lieu à partir de septembre 2020. Dans le Tableau 24, l'ensemble des ateliers que nous avons réalisés.

**Tableau 24 - Ateliers organisés dans le cadre de notre thèse**

	<b>Objet de l'atelier</b>	<b>Notre rôle</b>	<b>Date et lieu</b>
<b>1</b>	Saisine du CESE sur les jeunes et l'avenir du travail	Animation	Jeudi 08 février 2019 Cellule Emploi de « Cœur de Nacre », Douvres-la-Délivrande
<b>2</b>	Atelier Recrutement. Préparation des entreprises au <i>Job dating</i> .	Coanimation avec la CCI de Caen	Jeudi 22 mars 2019 Cellule Emploi de « Cœur de Nacre », Douvres-la-Délivrande
<b>3</b>	Atelier préparation des demandeurs d'emploi au <i>job dating</i>	Coanimation avec pôle emploi	Jeudi 04 avril 2019 Cellule Emploi de « Cœur de Nacre », Douvres-la-Délivrande
<b>4</b>	<i>Job dating</i>	Co-Organisation et coanimation	Jeudi 04 avril 2019 Salle des Baladins, Douvres-la-Délivrande
<b>5</b>	Restitution du diagnostic de l'emploi auprès des acteurs et des élus	Co-organisation Coanimation	Mardi 25 juin 2019 Petit logis de la baronnerie, Douvres-la-Délivrande
<b>6</b>	La transférabilité et la gestion des compétences pour donner du sens au travail : vers une GTEC	Co-organisation et animation	Mardi 04 février 2020 Cellule Emploi de « Cœur de Nacre », Douvres-la-Délivrande
<b>7</b>	La communication sur l'entreprise et le métier pour donner plus de sens au travail : préparation au <i>job dating</i>	Co-organisation et animation	Jeudi 17 septembre 2020 Cellule emploi, « Cœur de Nacre », Douvres-la-Délivrande

### Atelier 1

Nous avons organisé cet atelier à l'occasion de la saisine du premier ministre pour réaliser une étude sur les jeunes et l'avenir du travail organisée par le CESE à la suite de la demande du premier ministre. Cette saisine a été lancée, entre autres, après la montée des gilets jaunes révélant une crise sociale et un mécontentement au sujet de l'emploi notamment des jeunes. C'est ainsi que le CESE a souhaité organiser des « ateliers relais » afin de faire monter l'avis des jeunes « étudiants, salariés, demandeurs d'emploi, chefs d'entreprise, agents publics... » sur les problématiques du

travail. Ces ateliers ont permis une expression de l'opinion publique par une collecte de données réalisée auprès des participants et partagée sur une plateforme : « <https://participez.lecese.fr/> ». Dans le but d'identifier les perceptions, les avis et les aspirations des jeunes face aux transformations constituant des défis pour leur insertion durable, trois thématiques ont été choisies pour animer les débats des citoyens :

- Comment bien commencer sa vie active ?
- Comment donner plus de sens et d'intérêt au travail ?
- Comment se préparer aux évolutions futures du travail ?

Nous avons saisi cette opportunité pour animer un atelier auprès de 14 demandeurs d'emploi de la communauté de communes. Les deux premières thématiques suscitaient l'intérêt des demandeurs d'emploi pour lesquelles ils souhaitaient s'exprimer. Elles sont liées aussi à notre objet de recherche. Ces ateliers ont permis d'une part d'enrichir nos données collectées, et d'autre part de faire part au CESE des problématiques locales de la communauté de communes. La Figure 34 synthétise les éléments que nous avons notés et identifiés comme éléments importants pour nos questions de recherche.

***Figure 34- Les apports de l'atelier 1 pour notre recherche***

Organiser des stages pour découvrir le côté pratique d'un métier, se découvrir, développer son savoir-faire et avoir un éventuel poste derrière
Mobiliser la formation et la qualification
Importance de la découverte de soi, de ses appétences et des métiers dès l'école à travers les visites entreprises et la rencontre avec des professionnels
Souhait de valoriser les filières techniques et professionnelles
Mettre en place un maillon central qui réunit les acteurs de l'orientation sur le territoire
Importance de mener des actions d'orientation par des professionnels qui connaissent la réalité du terrain

Atelier 2

Cet atelier était une première concrétisation et initiative de la GRH-Territoriale. Comme nous l'avons expliqué précédemment, nous avons organisé des ateliers de préparation des entreprises au *job dating*. Le but de cet atelier est d'apporter des conseils et de sensibiliser les entreprises sur le recrutement et la marque employeur.

Il répond aux problématiques liées au manque d'attractivité du secteur SAP, à ses difficultés de recrutement. Il répond au souhait de s'ouvrir vers d'autres profils et de recruter selon une approche compétences, savoir-être et appétence. Le groupe de travail constitué par la volonté de partenariat d'entreprises locales confrontées à des problématiques communes a su montrer les bons fruits de cet atelier grâce à leurs échanges et leur émulation fédérative. La double proximité, organisée et géographique, a permis cet engagement. Des échanges informels ainsi que des retours des exercices réalisés nous ont permis de consolider notre travail de recherche. Nous avons pu prendre des notes et animer une partie de l'atelier sur le sujet des compétences transversales. La Figure 35 synthétise les éléments que nous avons trouvés pertinents pour notre recherche.

**Figure 35 - Les apports de l'atelier 2 pour notre recherche**

Intérêt de la part des entreprises pour travailler sur la marque employeur afin d'attirer de nouveaux candidats et de fidéliser les salariés Mettre en place une démarche GTEC : partage de CV, emploi cumulé, groupement d'entreprises, ateliers mutualisés, <i>etc.</i> Organiser des ateliers mutualisés sur l'amélioration des conditions de travail, le management à distance et la transférabilité des compétences
--

Atelier 3

Nous avons participé à un troisième atelier dans le cadre de la préparation des demandeurs d'emploi au *job dating*. Cet atelier était important pour les demandeurs d'emploi qui ont été sensibilisés sur les conditions à respecter pour réussir un entretien d'embauche. La communication sur leurs compétences et leurs appétences leur permet de faire preuve de polyvalence et d'employabilité.

Atelier 4

Cet atelier était dans le cadre d'un *job dating* sans CV pour favoriser l'échange. Durant cet évènement, les entreprises ont commencé par se présenter en parlant de leurs métiers, des conditions de travail, *etc.* Cet atelier s'est montré important pour notre travail de thèse. A travers cette expérimentation, nous avons pu identifier l'importance et l'intérêt du travail de proximité, à petite échelle et au niveau local. Nous avons pu constater qu'une relation de confiance et un

dynamisme ressortait lors d'une rencontre naturelle entre les entreprises, les candidats et nous, organisateurs.

Durant cet évènement, nous avons saisi l'occasion pour discuter avec les candidats et remplir les fiches d'évaluation sur l'atelier de préparation et le *job dating*. Ces données nous ont permis d'enrichir notre analyse et de proposer des actions pour la cellule emploi. La Figure 36 témoigne de l'utilité perçue par les entreprises et les demandeurs d'emploi de cet atelier :

***Figure 36 - Les apports de l'atelier 4 pour notre recherche***

<p>Les ateliers de préparation au job dating ont permis un meilleur échange Le petit nombre de participants et la proximité géographique ont permis une meilleure qualité d'échange grâce à une confiance établie L'approche compétences – appétences a permis un échange moins formel, plus profond et dynamique entre les candidats et les entreprises</p>
--

Atelier 5

Nous avons organisé, à « Cœur de Nacre », un atelier de restitution des résultats de notre recherche. Cette restitution était une expérimentation dans la mesure où nous avons pu échanger sur certains éléments qui intéressaient les acteurs présents. A la fin de la restitution, différentes questions ont été posées par les acteurs autour des *job dating* sans CV réalisés dans une démarche appétences / compétences. D'autres sujets ont été abordés et débattus tels que la formation et la qualification, la nécessité de parrainer, d'accompagner les jeunes éloignés de l'emploi et qui méconnaissent les codes de l'entreprise. Cette question a été sujette à un débat sur l'importance de l'éducation populaire et du tissu associatif au sujet de l'emploi. La question de la mobilité était aussi au cœur des intérêts des acteurs, un élément à développer dans la communauté de communes. Les acteurs ont souligné l'importance de travailler l'attractivité des métiers et du territoire. Ils exprimaient le fait que chaque territoire a sa particularité. Ces différentes questions et notamment cette dernière révèlent l'intérêt de penser et d'agir par une logique partenariale et territoriale en mobilisant tous les acteurs de la formation et de l'emploi.

Parmi les invités, les acteurs présents sont les suivants : élus de la communauté de communes, conseillers pôle emploi, notre directrice de thèse, conseillère en entreprise CCI de Caen,

DIRECCTE, responsable de l'animation territoriale emploi formation région, cellule emploi de la communauté de communes « Val es Dune », EGEE association, entreprises SAP, ARACT Normandie, enseignant chercheur en GRH et autres doctorants collègues.

Notre travail avec Mme Guyon, responsable de la cellule emploi, et les points réguliers sur les retours des interviewés ont été d'une grande utilité. Cette collaboration a permis de mettre en commun nos compétences mutuelles afin de réussir la restitution des résultats d'une façon scientifique et vulgarisée. En échangeant régulièrement avec Mme Guyon, nous avons pu nous assurer de la pertinence de notre analyse. Nous avons réussi à identifier des constats réels et à faire ressortir des pistes d'actions en mobilisant les ressources et les dispositifs locaux. Ce travail a permis de réunir huit entreprises pour constituer un groupe de travail et organiser une série d'ateliers. La restitution s'est déroulée de la façon suivante (voir Figure 37).

**Figure 37 - Plan de la restitution du diagnostic**

<b>Introduction de M. Jouy, ancien président de la communauté de communes</b> Présentation de la communauté de communes et de son travail sur l'emploi
<b>Introduction de Tiphaine Guyon, responsable de la cellule emploi</b> Actions et champs d'intérêts de la cellule emploi en lien Lien entre la recherche avec l'IAE, la thèse et la cellule emploi
<b>Introduction Aline Scouarnec, directrice de thèse et professeure agréée à l'IAE en GRH</b> Approche globale de la recherche
<b>Présentation du diagnostic et de ses résultats par Clara Aoun</b> Sujet de l'étude Questions et objectifs de l'étude Démarche scientifique de l'étude Données sur les demandeurs d'emploi Constats : difficultés pour les demandeurs d'emploi Constats : difficultés pour les entreprises SAP Relations constatées entre demandeurs d'emploi et entreprises Notions soulevées : demandeurs d'emploi et entreprises Solutions et axes de travail : vers une GRH Territoriale pilotée par la communauté de communes

La restitution de ce diagnostic a manifesté l'intérêt du journal « Ouest-France » qui y a participé et rédigé un article présentant les résultats (Annexe 8).

## Atelier 6

Cet atelier a été le premier organisé et animé par nous-même d'une façon complètement autonome. Il rassemble huit entreprises qui ont manifesté un intérêt de travailler ensemble et avoir recours au soutien de la communauté de communautés pour bénéficier des ateliers mutualisés sur des sujets liés à l'employabilité et à l'attractivité. Ce premier atelier porte le thème de : « *La transférabilité et la gestion des compétences pour donner du sens au travail : vers une GTEC* ». Le but de cet atelier est de donner du sens au travail en valorisant les compétences internes par une meilleure gestion du savoir-faire et du savoir-être. Il s'agit de penser à la polyvalence et à la transférabilité des compétences pour une meilleure qualité de service et performance économique. Recrutement interne, gestion mutualisée des ressources humaines, valorisation et transférabilité des compétences sont les mots clés. L'atelier s'est déroulé selon le plan suivant indiqué dans la Figure 38:

**Figure 38 - Plan du déroulement de l'atelier 6**

Compétences, de quoi parle-t-on ?
Types de compétences, Zoom sur les compétences transversales
Agir avec compétence
Identifier les passerelles métiers
Gérer la transférabilité et la mobilité
Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : GPEC
Travailler en réseau – GTEC – GRH Partenariale
Emploi cumulé
Exemples et champs d'application de GRH-T
Commentaires / questions
Bilan et décisions à prendre

La famille des métiers des SAP est large. Pour construire un référentiel commun de compétences qui permet de définir de possibles passerelles métiers, nous nous sommes basés sur trois fiches métiers qui représentent une partie importante et commune des activités des entreprises. Nous avons ainsi travaillé sur les fiches ROME pour identifier des compétences clés pour les trois métiers mentionnés ci-dessous :

- K1302 - Assistance auprès d'adultes // Auxiliaire de vie// Aide aux personnes âgées / Auxiliaire familiale
- K1303 - Assistance auprès d'enfants // Garde d'enfant à domicile

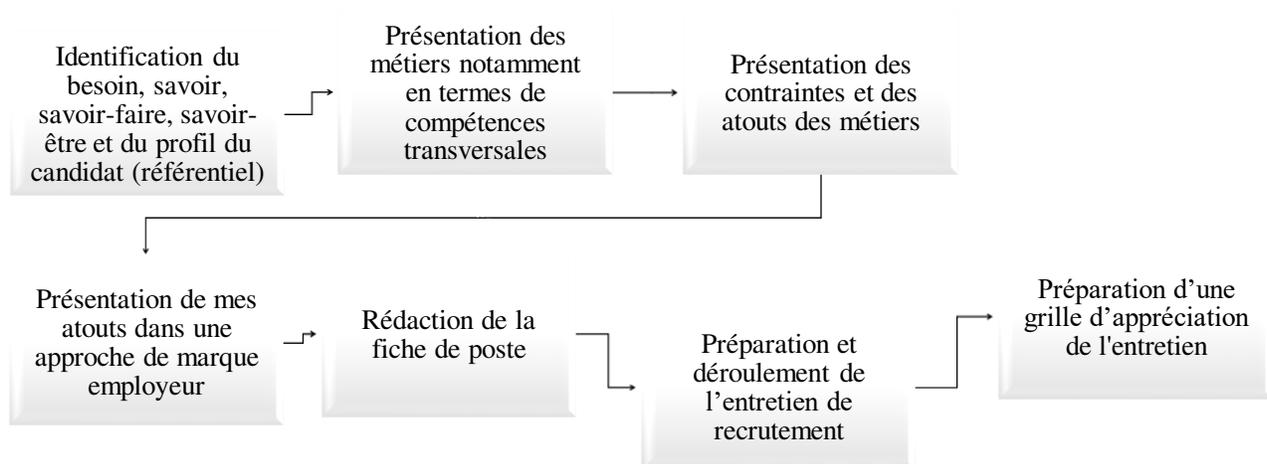
- K1304 - Services domestiques // Aide-ménagère à domicile //Aide à domicile// Employée de ménage

Nous avons demandé aux entreprises de se diviser en deux groupes. Chaque groupe a commencé par identifier les compétences clés requises (transversales et techniques) pour chaque poste en les listant dans trois colonnes. Ensuite, les entreprises ont défini les compétences communes entre ces postes et les passerelles métiers possibles. Nous présenterons les résultats et les apports de cet atelier au chapitre 5.

### Atelier 7

L'atelier 7 est adressé aux entreprises SAP. Intitulé « *communication sur l'entreprise et le métier pour donner plus de sens au travail : préparation au job dating* », il a eu pour but d'apporter des éléments d'appui aux entreprises pour améliorer leur image. Dans le cadre de cet atelier, nous avons demandé aux entreprises de faire des exercices de groupes pour présenter leurs métiers. Nous avons réalisé un exercice en demandant aux entreprises de présenter une compétence transversale du métier avec ses critères d'évaluation et les éléments situationnels de preuve. Un dernier exercice intitulé « *Savoir agir par compétences dans une situation professionnelle* » a été fait. Les entreprises ont créé une fiche qui présente une activité professionnelle, le repassage, en identifiant les ressources personnelles et externes requises ainsi que les résultats attendus. La Figure 39 présente le plan de cet atelier.

**Figure 39 - Plan du déroulement de l'atelier 7**



### **3.4. Les données secondaires**

Les données secondaires constituent des données utiles pour contextualiser l'objet de recherche et établir des comparaisons par rapport aux données primaires (Thietart, 2014). Leur analyse permet une triangulation des données. Elle permet aussi de valider leur fiabilité. D'origine interne, elles peuvent être produites par des personnes et des organisations. Elles peuvent être de nature externe comme les moteurs de recherche, les plateformes numériques (site spécialisé), les bibliothèques, les centres de documents ou les revues spécialisées. Les données secondaires textuelles font l'objet d'une analyse de contenu. Quant aux données chiffrées, elles sont traitées par des techniques quantitatives comme les statistiques (Thietart, 2014).

Le recours à ce type de ressources devient de plus en plus répandu à une époque où la majorité des organisations produisent des documents sur leur identité, historique, activités ou autres données socio-économiques. Les sites internet, les pages Facebook ou d'autres présentations, comptes rendus ou guide sont différents types de données secondaires utiles (Gaudet & Robert, 2018).

Durant notre recherche-intervention, nous avons eu l'accès à différents documents qui donnent des informations sur la communauté de communes, sur la Région et ses politiques d'employabilité. Nous avons aussi consulté des données sur des sites spécialisés comme le site du secteur SAP, de la communauté de communes, de la Région, et d'autres (voir le Tableau 25). Ces différentes ressources permettent la triangulation des données et la validité de la recherche.

**Tableau 25 - Liste des 7 données secondaires**

<b>Ressources</b>	<b>Objet du document</b>
Le marché du travail, Communauté de communes « Cœur de Nacre »	Ce document interne présente le territoire « Cœur de Nacre ». Il présente des données sur l'emploi, le recrutement et la formation. Certaines données ont été extraites pour ajouter des éléments de présentation de la communauté de communes dans notre thèse.
<a href="https://www.coeurdenacre.fr/web/index.php">https://www.coeurdenacre.fr/web/index.php</a> Site de la communauté de communes	Le site de la communauté de communes nous a permis de collecter des données spécifiques concernant les actions en faveur de l'emploi, de l'orientation et autres.
Pôle Emploi (2019). Enquête besoins en main-d'œuvre 2019 Bassin de Caen Pôle Emploi (2020a). BMO Données locales. Pôle Emploi (2020b). Open data, statistiques du marché du travail	Ces documents rassemblent des données sur l'emploi, le chômage, les secteurs recherchés par les demandeurs d'emploi, les secteurs qui recrutent, <i>etc.</i> Nous avons pu extraire des données sur le profil des demandeurs, les secteurs d'activités recherchées, les projets et les difficultés de recrutement. Des informations sur les métiers des SAP au sein du territoire étaient utiles pour notre recherche.
Appel à projet PRIC <sup>55</sup> « Initiatives territoriales »	Il s'agit de deux documents internes que nous avons travaillés et rédigés avec notre collègue Tiphaine Guyon. Ces documents répondent à des appels à projet qui se recoupent dans nos thématiques de recherche-intervention. Nous avons pu mobiliser quelques informations sur la communauté de communes et les actions de la cellule emploi au service de notre thèse.
Appel à projet DRACCARE <sup>56</sup> , Innovations et Compétences	

<sup>55</sup> Pacte régional pour l'investissement dans les compétences

<sup>56</sup> Développement Régional d'Actions Collectives pour le Renouveau de l'Économie

## Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre 4 a présenté nos choix épistémologiques et méthodologiques. Nous avons réalisé notre étude en suivant une épistémologie interprétativiste qui nous permet de répondre à nos questions de recherche. Nous avons suivi un raisonnement abductif dans le cadre de notre recherche exploratoire hybride. Notre travail est une recherche-intervention qualitative et prospective. Il a pour but d'identifier les problématiques de l'employabilité et de son écosystème territorial pour proposer des scénarios.

Nous avons choisi les métiers des SAP. Il s'agit des métiers en tension avec des difficultés de recrutement et d'attractivité. Nous avons réalisé notre étude empirique au sein de la communauté de communes « Cœur de Nacre » en s'associant à la cellule emploi. Notre choix du terrain d'étude était cohérent avec la problématique posée. La cellule emploi travaille sur l'asymétrie d'emploi territoriale, l'employabilité et l'attractivité des métiers des SAP. Elle se positionne en tant que médiateur et coordinateur de la GRH-T.

Notre immersion sur le terrain nous a permis de réaliser diverses observations et divers ateliers. Nous avons pu interroger l'écosystème de l'emploi. Nous avons ainsi réalisé 79 entretiens semi-directifs avec différents acteurs. Nous avons complété notre analyse par une collecte de 8 ressources secondaires. Ce qui a permis d'assurer une saturation théorique et empirique et une triangulation de données. Le traitement et l'analyse des données collectées sera l'objet du chapitre suivant.

## **Chapitre 5 : La présentation et l'analyse des résultats**

### **Introduction du chapitre 5**

Ce chapitre présente les résultats de notre démarche empirique réalisée par une collecte de données primaires et secondaires.

Dans une première section, nous allons exposer la démarche de traitement des données collectées. Dans une seconde section, nous allons analyser les besoins et les difficultés rencontrées dans les métiers des SAP ainsi que les constats liés à l'employabilité des demandeurs d'emploi sur le territoire. Nous allons décrire les pratiques et les actions des partenaires de l'emploi et de la cellule emploi. Dans une troisième section, nous exposerons les souhaits et les solutions mentionnés par les acteurs.

## **1. Le traitement et l'analyse des données qualitatives**

Afin de garantir la validité scientifique de notre recherche ainsi que de notre analyse des données empiriques, nous avons choisi de procéder à un traitement et une analyse en trois étapes (Miles & Huberman, 2003; Miles & Al. 2014 ; Saldaña, 2013). Cette démarche de codage en trois étapes nous paraissait importante pour traiter une grande masse de données collectées (79 entretiens, 8 observations, 7 ateliers, 7 données secondaires), pouvoir croiser les réponses et ainsi les quantifier. Nous avons fait une analyse manuelle de contenu thématique suivie par une analyse informatisée plus poussée sur le logiciel Nvivo 12. Cette démarche nous a permis de traiter les données selon une démarche d'entonnoir pour affiner au fur et à mesure notre grille d'analyse et répondre à nos questions de recherche. Ce travail a conduit à la construction de scénarios prospectifs.

Dans cette section, nous allons présenter notre démarche de traitement de données qualitatives tout en justifiant notre choix. Nous expliquerons les étapes suivies dans le traitement des données. Ainsi, nous détaillerons le processus de la retranscription, du codage manuel et du traitement informatisé sur Nvivo 12.

### **1.1. La retranscription des entretiens**

Avant de procéder au traitement des données par leur sélection et leur classification dans des catégories, nous avons respecté le principe de l'exhaustivité par une retranscription intégrale de tous les entretiens (Bardin, 2017). Nous avons alors retranscrit avec fidélité l'ensemble des entretiens enregistrés en les anonymisant. Après avoir retranscrit les entretiens, nous avons identifié les informations importantes à traiter parmi la totalité des données collectées (Perret & Girod-Séville, 2002). Nous avons ainsi procédé à une lecture intégrale de chaque entretien afin de sélectionner les informations utiles (Boutigny, 2005). Nous avons choisi de mettre des codes couleur afin de trier le contenu des entretiens retranscrits (Voir Figure 40). La couleur rouge désignait nos interventions et le noir, les paroles de l'interlocuteur. Nous avons mis en couleur bleue les mots-clés ou les informations que nous trouvons intéressantes. Compte tenu du nombre de données à traiter, nous avons retranscrit les entretiens au fur et à mesure, juste après leur réalisation.

**Figure 40 - Tri des discours retranscrits par code couleur selon leur degré d'importance**

**Qu'est-ce que vous faites maintenant ?**

Bien j'ai trouvé une formation MUM : **management univers marchand**

**C'est –à dire ?**

C'est du management. J'ai passé des examens et vu les résultats de l'examen et à la suite de l'entretien avec la directrice, au lieu d'être au niveau 4, elle m'a dirigé vers une classe supérieure. **C'est le niveau 3**. Maintenant **il faut que je trouve juste le financement**, j'ai appelé le FONGECIF et ils m'ont dit que j'étais pas éligible car j'avais pas 4 mois de CDD. C'est ça qui est problématique, ce sont les paperasses et la bureaucratie qui m'énervent. **Pôle Emploi m'ont fixé un rdv le 13 février mais c'est très loin.**

**Vous ne travaillez plus ?**

Actuellement **non**, mais j'aime pas ça, ça m'ennuie.

**Quels sont vos aspirations et vos centres d'intérêts professionnels ?**

J'aime bien le monde du management, je me suis testé ça, je me suis pris au jeu et j'ai bien aimé, le rapport humain que ça soit avec les collègues ou la clientèle, les moments difficiles, gérer des personnes difficiles, les accords et les désaccords, il y a de bons moments,

## **1.2. Le premier codage manuel**

Le traitement analytique des entretiens consiste à comprendre les situations et les processus étudiés qu'il faut contextualiser (Giordano, 2003). L'analyse de contenu commence par un regroupement des segments de données en plusieurs thèmes et éléments conceptuels (Huberman & Miles, 2003). Boutigny (2005) souligne que le traitement de ce type de données demande du temps pour créer des catégories par thèmes et/ou sous-thèmes pour pouvoir par la suite analyser les discours. Ces thèmes, qui prennent la forme d'un mot ou d'une phrase courte condensée, constituent des affirmations à propos des sujets abordés. Différentes formulations citées par les interviewés peuvent y être affectées (Keuleyan, 2019). Ainsi, ces thèmes seront illustrés ou traduits par les citations collectées, retranscrites et classifiées dans leurs codes concernés. Ce travail d'inférence nous a permis de déduire les liens entre les messages et les thèmes auxquels ils sont associés (Oliveira et al., 2018). Ces codes constituent des unités d'analyse plus significatives rassemblant les données primaires collectées en grandes quantités (Huberman & Miles, 1991) ou comme les définit Bardin (2013) des unités de sens. Comme l'expliquent Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), les noms des catégories peuvent être issus des expressions des mots ou des phrases dites

par les personnes interrogées. Le codage est utile pour détecter les tendances, les catégoriser, puis les interpréter afin de construire un modèle conceptuel analysé (Saldaña, 2013).

Nous avons commencé notre codage manuel et la construction d'une première liste de catégories après avoir réalisé sept entretiens. Les thèmes et les sous-thèmes ont donc été conçus en se basant sur les résultats empiriques. Ainsi, grâce à notre collecte de données accompagnée simultanément par leur traitement, nous avons gardé une attitude de proximité avec les données. Cette attitude de proximité constitue un principe à respecter dans toute recherche qualitative (Boutigny, 2005). De surcroît, cette dynamique d'analyse en constante progression effectuée en parallèle du déroulement des entretiens permet de faire un bilan continu pour éviter, comme le citent Huberman et Miles, (1991) l'apparition d'hypothèses rivales. Cette démarche évite de retourner plus tard sur le terrain et de faire d'autres entretiens pour combler des lacunes induites par les hypothèses rivales. Pour encoder les entretiens, nous avons créé un tableau sur Excel (voir Figure 41). Nous avons mis dans la ligne des colonnes les codes créés et dans la ligne des rangs la personne interrogée.

**Figure 41 - Codage des entretiens des demandeurs d'emploi sur Excel**

<u>Nœud</u>	<u>Sous Nœud</u>	<u>Sous-Sous Nœud</u>	Candidat 3	Candidat 5	Candidat 6	Candidat 7	Candidat 8	Candidat 9
<u>MOI / PROFIL</u>	<u>Niveau de formation</u>	<u>Niveau 3 (CAP, BEP)</u>		C'est le niveau 3	J'ai fait un CAP pour obtenir un titre d'employée à domicile	j'ai le BAFA		Je n'ai qu'un CAP
		<u>Niveau 4 (Bac)</u>					bac général ES,	
		<u>Niveau 5 (bac +2)</u>						
		<u>Niveau 6 (bac +3 et plus)</u>	j'ai fait licence et maîtrise					
	<u>Coach</u>	j'ai eu mon diplôme de coach.						
	<u>Management/ Gestion/ Comptabilité</u>		j'ai trouvé une formation mum : management univers					
	<u>Fleuriste/paysa ge</u>							
	<u>SAP</u>				pour obtenir un titre d'employée à domicile			

Une fois ce tableau complété par les réponses des demandeurs d'emploi, nous avons constitué une autre feuille Excel pour coder les entretiens des entreprises (voir Figure 42).

**Figure 42 - Codage des entretiens des entreprises SAP sur Excel**

Noeud	Sous Noeud	Sous-Sous Noeud	Structure SAP 1	Structure SAP 2	Structure SAP 3	Structure SAP 4
Difficultés de l'emploi	Problèmes d'attractivité	<u>Rémunération faible limitée</u>	on ne peut pas proposer un salaire au-delà de la convention parce que derrière on a aussi d'autres salariés et on n'a pas les moyens en tant que franchises SARL, on n'a pas les moyens de proposer des salaires plus élevés.	L'Etat ne nous aide pas à rémunérer plus, à vendre du rêve à nos auxiliaires de vie, c'est un problème sociétal...ça ne va pas passer par la rémunération vu qu'on est limités par le budget,		C'est un métier mal payé
		<u>Manque de l'aide de l'Etat et dévalorisation du métier par la société</u>		L'Etat ne nous aide pas à rémunérer plus, à vendre du rêve à nos auxiliaires de vie, c'est un problème sociétal...la société dévalorise ce métier, on apporte pas économiquement à la société.		mal vu, mal compris
		<u>Horaires</u>				les candidats cherchent des emplois de temps sans coupure mais on ne peut pas dans notre
		<u>Postes à temps partiel</u>				
		<u>Conditions de travail physiques et morales difficiles</u>		on est dans un milieu difficile mentalement et physiquement, il faut savoir prendre sur soi,		
		<u>Manque de candidats</u>	au niveau des besoins on cherche des candidats, On reçoit des CV, on appelle, on n'a pas de retour derrière, ou on pose des entretiens et ils ne viennent pas,	on est en pénurie de personnel et on n'a pas le choix de ne pas s'ouvrir durant le recrutement à d'autres profils...On a du mal à trouver des candidats plus que d'autres secteurs, sachant qu'on est face à une population vieillissante, on a besoin de main d'œuvre		

Nous avons suivi la même démarche de codage pour chaque entretien. Nous avons établi une feuille Excel pour l'ensemble des acteurs interrogés (voir la Figure 43).

**Figure 43 - Codage par site / type d'acteur sur Excel**

<b>Demandeurs d'emploi</b>	Entreprises SAP	Elus	Pole Emploi	Mission Locale	Région	MEFAC	Association Travail Social
----------------------------	-----------------	------	-------------	----------------	--------	-------	----------------------------

Cette étape nous a conduite à préparer la restitution des résultats (atelier 5). (Annexe 9)

### 1.3. Le traitement informatisé sur Nvivo 12

Le traitement des données qualitatives bénéficie de plusieurs opportunités grâce aux logiciels existants et performants dans l'analyse quantitative des données textuelles. Les algorithmes statistiques et la numérisation sont de plus en plus applicables aux données qualitatives et aux questions ouvertes (Boutigny, 2005). Nous avons par la suite analysé d'une façon quantitative les données qualitatives en identifiant l'occurrence et la régularité des thèmes mentionnés dans les discours (Romelaer 2005).

## Codage sur Nvivo 12 en 2 sous-étapes de janvier à mars 2020

Nous avons réalisé un deuxième codage sur Nvivo 12. Nous avons importé les données empiriques et les classifiées dans des fichiers selon leur nature et leur origine (entretiens demandeurs d'emploi, entretiens entreprises SAP, observations, *etc.*) (voir Figure 44).

**Figure 44 - Importation et classification des données sur Nvivo 12**

The screenshot displays the 'File Classifications' window in Nvivo 12. The main window shows a list of classification categories under the project name 'Rechercher Projet'. The 'Entretien, Demandeurs d'emploi' category is selected and highlighted in blue. To the right, a detailed view of this category is shown, listing 35 individual items, each labeled as 'Candidat' followed by a number (e.g., '1 : Candidat 1', '2 : Candidat 10', etc.).

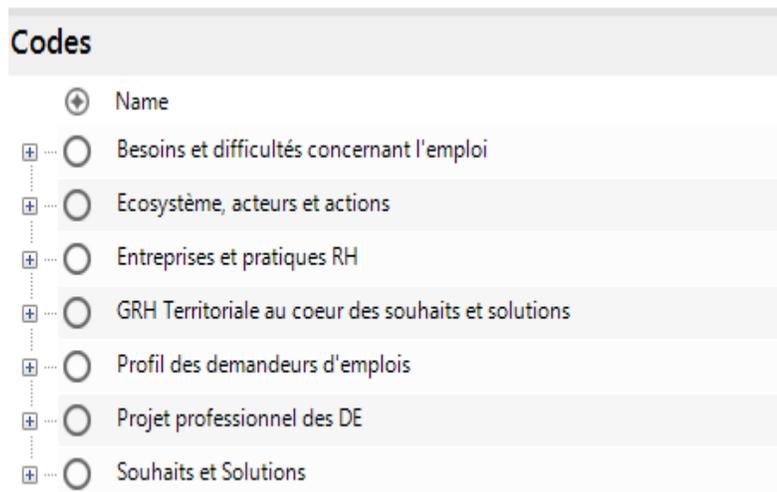
File Classifications		Rechercher Projet	
Nom		Entretien, Demandeurs d'emploi	
Ateliers		1 : Candidat 1	
Données Secondaires		2 : Candidat 10	
Entretien, Acteur accompagnement pour entreprise		3 : Candidat 11	
Entretien, Acteur départemental de l'emploi		4 : Candidat 12	
Entretien, Acteur local d'animation et de coordination territoriale		5 : Candidat 13	
Entretien, Acteur local de développement économique territorial		6 : Candidat 14	
Entretien, Acteur public national de l'emploi		7 : Candidat 15	
Entretien, Association d'insertion sociale		8 : Candidat 16	
Entretien, Associations d'accompagnement professionnel		9 : Candidat 17	
Entretien, Autres cellules emploi		10 : Candidat 18	
Entretien, Demandeurs d'emploi		11 : Candidat 19	
Entretien, Elus		12 : Candidat 2	
Entretien, Entreprise d'insertion		13 : Candidat 20	
Entretien, Entreprises SAP		14 : Candidat 21	
Entretien, Organismes de formation		15 : Candidat 22	
Entretien, Région - pôle orientation, formation, emploi		16 : Candidat 23	
Entretien, Syndicat		17 : Candidat 24	
Observations		18 : Candidat 25	
		19 : Candidat 26	
		20 : Candidat 27	
		21 : Candidat 28	
		22 : Candidat 29	
		23 : Candidat 3	
		24 : Candidat 30	
		25 : Candidat 31	
		26 : Candidat 32	
		27 : Candidat 33	
		28 : Candidat 34	
		29 : Candidat 35	
		30 : Candidat 36	
		31 : Candidat 4	
		32 : Candidat 5	
		33 : Candidat 6	
		34 : Candidat 7	
		35 : Candidat 8	

Après avoir effectué le premier codage manuel, nous avons constitué une liste détaillée de catégories. Dans cette deuxième étape de codage, nous avons établi une liste plus restreinte et synthétique qui regroupe d'une façon plus représentative les différents codes. Nous avons donc reconfiguré les codes développés durant le premier cycle (Saldaña, 2013). Sur la base de cette grille d'analyse, nous avons identifié les données concernant :

- Le profil des demandeurs d'emploi,
- Leur projet professionnel (choix et objectifs professionnels, moyens et réseaux mobilisés),
- Les entreprises interrogées et leurs pratiques RH,
- L'écosystème existant, ses pratiques et sa perception par les demandeurs d'emploi
- Les besoins et les difficultés concernant l'emploi,
- Les souhaits et solutions envisagées,
- La GRH-Territoriale au cœur des souhaits et des solutions.

La Figure 45 indique la liste des codes conçus au cours de cette étape.

**Figure 45 - Liste des codes créés durant la deuxième étape**



Nous avons encodé les entretiens en associant les verbatims énoncés par les acteurs à leur code concerné. La Figure 46 montre par exemple l'ensemble des verbatims qui illustrent le manque de motivation des demandeurs d'emploi comme un obstacle réel pour l'emploi. Nous pouvons

identifier aussi les références des verbatims, en d'autres mots l'acteur concerné par chaque verbatim.

**Figure 46 - Verbatims et acteurs concernés par le code « pas de motivation »**

pas de motivation

<Files\\Elu 3> - 1 référence encodée [Couverture 0,62%]

Référence 1 - Couverture 0,62%

C'est un problème de motivation, de salaire propose et de transport ou mobilité

<Files\\Elu 4> - 1 référence encodée [Couverture 2,87%]

Référence 1 - Couverture 2,87%

les gens ne veulent pas travailler, ils préfèrent rester chez eux.

<Files\\Entreprise > - 2 références encodées [Couverture 8,16%]

Référence 1 - Couverture 4,93%

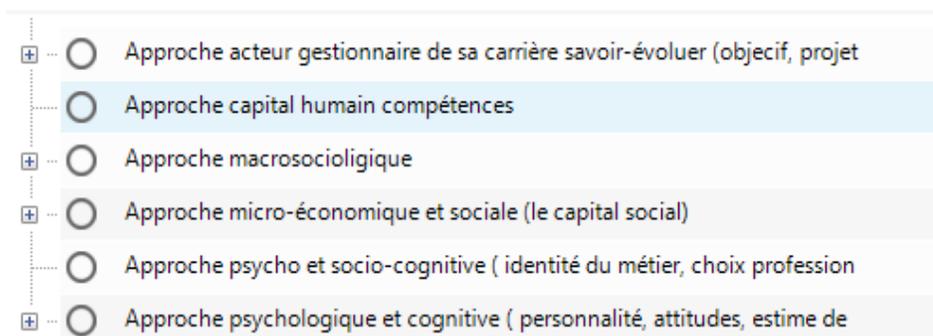
Le marché de l'emploi va trop trop mal, on fait face à des gens qui ne veulent plus travailler, qui se contentent des minimas sociaux. Une intervenante dans la vingtaine demande d'arrêter de travailler parce qu'elle a la prime d'activité qui a augmenté et qui lui fait gagner de l'argent. Je pense que si on est dans une société tellement assistée, on doit tout faire pour les demandeurs d'emploi,

Référence 2 - Couverture 3,22%

il y a la question d'orientation aussi, j'ai des jeunes avec un bac littéraire qui veulent venir travailler dans le secteur sans un diplôme en SAP, je leur demande pourquoi alors un bac littéraire, ils me disent parce que mes parents veulent que j'aie un bac,

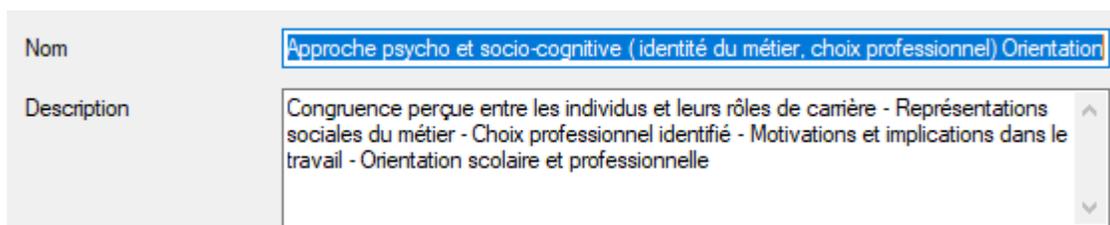
Dans le but d'analyser les composantes personnelles de l'employabilité telles qu'elles ont été présentées dans notre chapitre 2 de la partie conceptuelle, nous avons réalisé troisième cycle de codage (Figure 47).

**Figure 47 - Codage pour identifier les composantes de l'employabilité des demandeurs d'emploi**



Pour chaque code thématique, nous avons attribué une phrase courte qui symbolise, traduit et identifie les thèmes (voir Figure 48.). Cette description nous a servi comme repère pour assurer un codage pertinent et une analyse fine. Elle nous a permis de délimiter chaque code.

**Figure 48- Exemple de description délimitant un code**



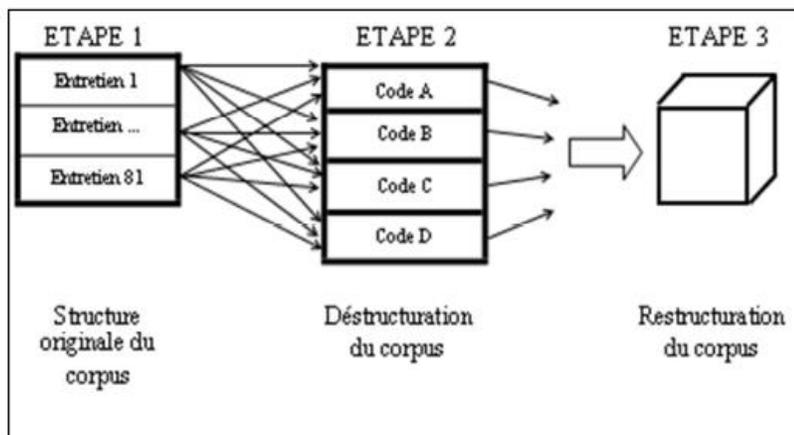
#### **1.4. La validité scientifique**

Nous avons œuvré à assurer une collecte des données utile et à la hauteur d'un travail de thèse (Château Terrisse et al., 2016). L'analyse de ce jeu d'acteurs nous a permis par la suite de développer des scénarios pour accompagner les demandeurs d'emploi et les entreprises dans une synergie partenariale et proche du terrain. Tout en étant impliquée sur le terrain, nous avons pu garder une posture de chercheur réflexif et neutre. Nous avons collecté des données utiles et adéquates à un travail de thèse (Château Terrisse et al., 2016). Tout au long de notre démarche, nous avons gardé à l'esprit le respect de la validité scientifique de notre recherche. En effet, nous avons choisi une réflexion épistémologique qui garantit la validité et la fiabilité de la recherche (Perret & Séville, 2007). Dès notre collecte de données jusqu'à leur traitement et leur analyse,

nous avons veillé à rester empathique dans notre réflexion, une faculté demandée dans toute démarche interprétative. Nous avons été proche du terrain et en immersion voire interaction pour nous mettre à la place d'autrui et décrire la réalité telle qu'elle est perçue par les acteurs (Geertz, 1973). Notre création progressive des codes et de la grille d'analyse a respecté le sens donné par le terrain et leurs perceptions des difficultés, des besoins et des souhaits. Nous avons réussi à vérifier la répétition des idées exprimées par les acteurs grâce au codage flottant et progressif. Nous avons laissé les personnes s'exprimer librement à travers un guide d'entretien semi-directif. Nous avons entendu et traité les motivations et les difficultés des demandeurs d'emploi, les perceptions des entreprises et de l'écosystème. C'est dans ce sens que le paradigme interprétativiste nous paraît pertinent et adéquat pour notre objet de recherche.

La recherche-intervention qualitative et le traitement des données en plusieurs étapes répondent aussi aux exigences de la fiabilité scientifique. Nous avons commencé par un traitement selon une logique d'empirisme ou d'induction (codes créés sur notre base des discours des acteurs). Ensuite dans une seconde étape, nous avons croisé et remodelé cette logique de traitement par le modèle conceptuel adopté expliquant l'employabilité et les difficultés du marché de l'emploi. Dans une troisième étape, nous avons restructuré la grille d'analyse en la croisant avec notre guide d'entretien en intégrant comme nœud parent la GRH-T. Notre démarche de traitement des données est issue des travaux de Descheneaux (2007). La Figure 49 illustre notre modèle d'analyse.

**Figure 49 - Destruction et restructuration du corpus et du modèle d'analyse**



**Source** : Descheneaux (2007) cité par Gavaille (2014, p.125)

Grâce à ce travail d'analyse en plusieurs étapes, le va et vient entre la théorie et la pratique, nous avons construit un modèle expliquant l'employabilité du secteur SAP. Nous avons interprété les actions et la démarche de la GRH-T de notre terrain. Nous avons aussi élaboré des scénarios de l'employabilité et de son écosystème. La saturation théorique de notre collecte de données nous a permis d'assurer la validité interne de la recherche. La validité de construit a été assurée en s'appuyant sur plusieurs auteurs et modèles conceptuels expliquant la relation d'emploi, le contrat psychologique, l'employabilité, l'attractivité, la GRH-T, *etc.* Pour que notre étude empirique soit valide, nous avons construit une description et un dictionnaire pour chaque thème. Ce qui a garanti une cohérence entre nos résultats empiriques et le cadre conceptuel.

La triangulation des données et l'intersubjectivité contradictoire étaient la base de notre démarche. Elles constituent des piliers fondamentaux pour la validité interne de notre recherche (Romelaer, 2005). Quant à la validité externe de notre recherche, elle a été vérifiée par nos co-directeurs de thèse et d'autres collègues chercheurs experts dans nos thématiques de recherche et la méthodologie de PM que nous avons adoptée. La discussion de notre travail avec la communauté scientifique a prouvé que les résultats de notre recherche pourraient être relativement généralisés pour d'autres métiers en tension.

## **2. Les principaux constats**

Cette partie a pour but de présenter et d'analyser les besoins et les difficultés de l'employabilité sur le territoire. Tout d'abord, nous présenterons les difficultés liées aux entreprises en matière de recrutement, d'attractivité et de GRH. Nous exposerons par la suite les besoins exprimés par les demandeurs d'emploi et les actions de l'écosystème ainsi que la cellule emploi.

### **2.1. Les constats liés aux entreprises et aux métiers des SAP**

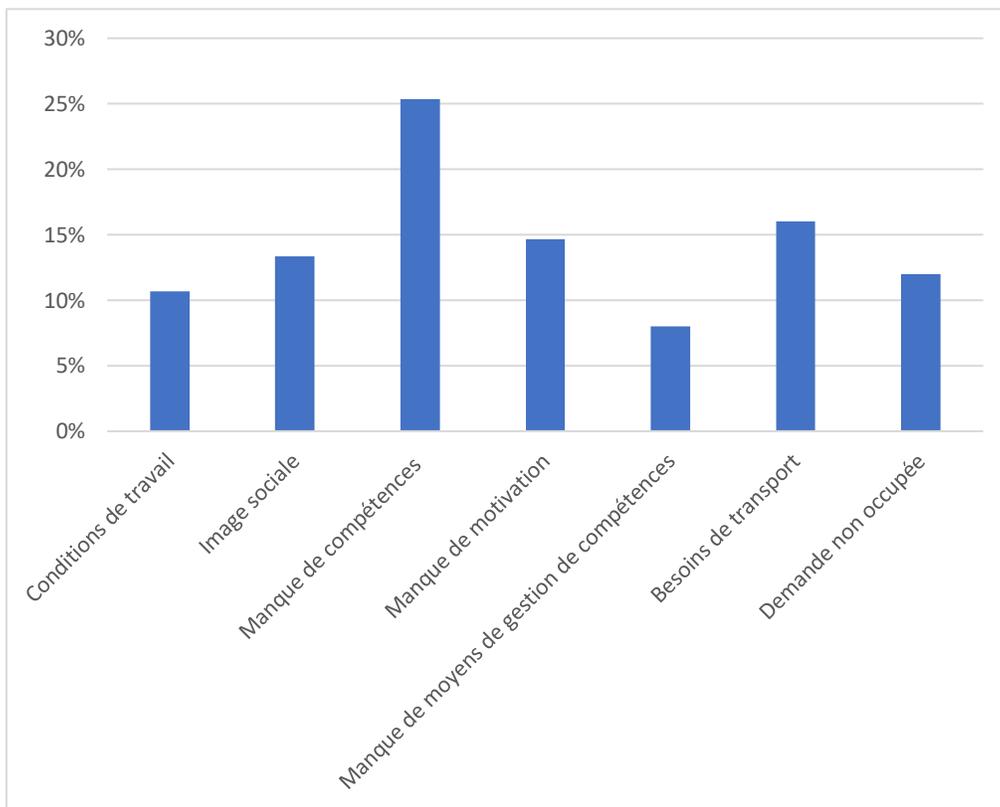
Différents éléments liés aux entreprises et aux métiers des SAP constituent des difficultés et des obstacles pour l'emploi dans ces derniers. L'analyse croisée de nos résultats empiriques identifient les points suivants :

- Emplois vacants non occupés
- Conditions de travail
- Image du métier

- Besoins de déplacement et de transport
- Manque de moyens de gestion des compétences
- Manque de motivation (assistantat, orientation)
- Manque de compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être)

La Figure 50 présente la répartition des références encodées dans le thème « constats liés aux entreprises et aux métiers SAP » (Voir Annexe 11). Nous avons identifié 75 références ou verbatims encodés dans ce thème. Le sous-thème « Manque de compétences » représente 25 % de l'ensemble des références (19 / 75 verbatims) encodées dans le code « constats liés aux entreprises et aux métiers des SAP ». Dans les paragraphes suivants, nous allons développer ces thèmes en les illustrant par les verbatims qui leur ont été associés.

**Figure 50 - Nombre agrégé de références de codage en pourcentage pour le thème « constats liés aux entreprises et aux métiers des SAP »**



Source : Nvivo 12

### 2.1.1. Des emplois vacants non occupés

Les métiers des SAP présentent des opportunités d'embauche qui sont en augmentation continue, vu l'augmentation d'activité dans ce domaine d'avenir. Tel est le cas également à « Cœur de Nacre », un territoire avec une population vieillissante. Les élus confirment que répondre à ces besoins de recrutement est un enjeu économique et surtout sociétal pour le territoire :

« Pour le SAP, puisqu'on est une population vieillissante donc on est bon créneau pour ce secteur ». Elu 5

« Alors que ce sont des métiers essentiels, plus on va vieillir plus on aura besoin des gens qui font ce travail ». Elu 3

« Nous allons demain créer du travail dans le secteur de services et les entreprises demanderont des personnes qui y travaillent, ... notamment pour le secteur tertiaire comme le secteur de la santé et du social ». Elu 1

« Pour le SAP, les entreprises n'ont pas eu beaucoup de candidats. » Cellule emploi, CATEF, Observation 6

« Les besoins augmentent avec le vieillissement de la population » MCEM3S

La crise sanitaire liée à la COVID-19 a fait augmenter les besoins en recrutement.

« On a pris du retard dans le recrutement, on va avoir des besoins. On ne sait pas comment faire pour avoir du monde » Entreprise SAP, Observation 7

« La covid-19 a aggravé la situation du recrutement... » Entreprise SAP 11

Les entreprises interrogées manifestent un intérêt pour notre sujet de recherche. En effet, la problématique de notre thèse est au cœur de leurs enjeux actuels dans la mesure où leurs besoins de recrutement continus et croissants ne sont pas satisfaits.

« Votre sujet m'intéresse ... » Entreprise SAP 8

« Nous on est dans un métier qu'on dit d'avenir mais ça fait depuis le mois de décembre qu'on a 4 offres de travail et qu'on n'a pas assez de candidats » Entreprise SAP 10

« Actuellement depuis le mois de décembre il y a quatre postes à pourvoir mais personne ne veut travailler » Entreprise SAP 1

« On a du mal à trouver des candidats plus que d'autres secteurs, sachant qu'on est face à une population vieillissante, ... d'ici 2030 on aura besoin de 25000 personnes » Entreprise SAP 7

Les entreprises rencontrent des difficultés d'attractivité et de fidélisation.

« On se pose la question avec d'autres structures sur comment réussir à capter, à fidéliser » Entreprise SAP 8  
 « Ou ils prennent le poste et au bout d'un mois ils partent » Entreprise SAP 2

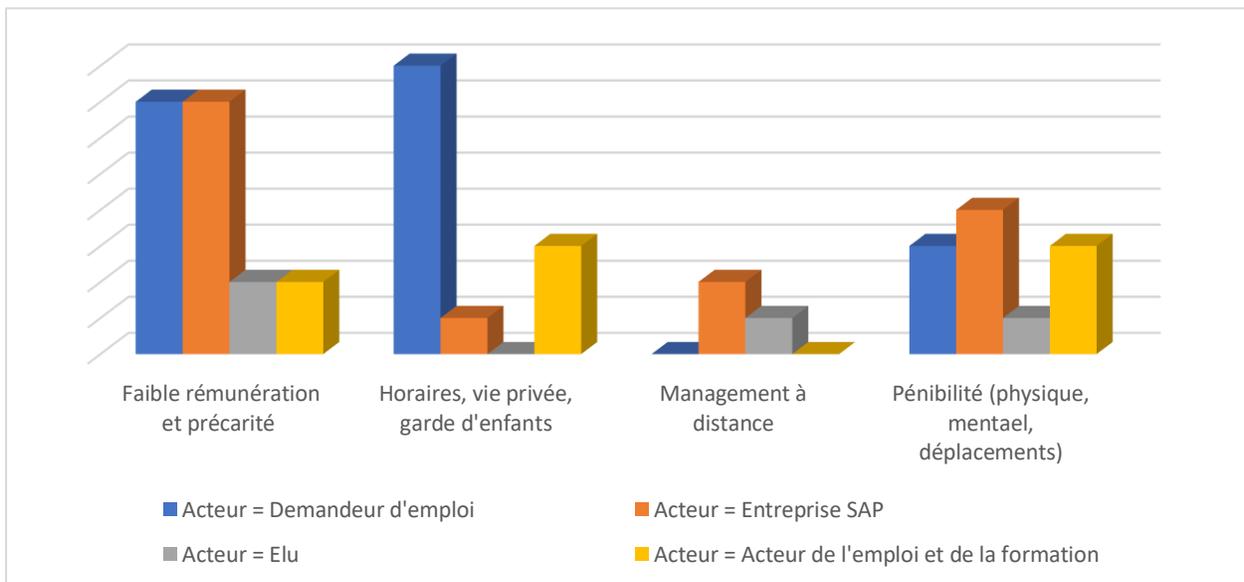
### 2.1.2. Des conditions de travail difficiles

Les mauvaises conditions de travail constituent un réel obstacle à l'attractivité de ces métiers et donc au recrutement.

« Il y a aussi l'amélioration des conditions de travail » MEFAC  
 « On sait que la qualité de vie au travail elle passe par le bien être dans l'entreprise., l'amélioration des conditions de travail » Entreprise SAP 9  
 « Des conditions physiques et psychologiques difficiles. » Service de la solidarité, direction de l'autonomie, département du Calvados

Plusieurs éléments sont à l'origine de la dégradation des conditions de travail dans ces métiers. L'ensemble des acteurs évoquent ce constat. La Figure 51 présente l'analyse croisée des données collectées décrivant les raisons à l'origine de ce constat. L'Annexe 12 présente les étapes suivies sur Nvivo 12 et la requête d'encodage matriciel pour avoir le graphe ci-dessous.

**Figure 51 - Analyse croisée des données liées aux conditions de travail**



Source : Nvivo 12

Nous constatons du graphe précédent que plusieurs éléments contribuent à la dégradation des conditions de travail. Nous allons dans les lignes suivantes détailler ces éléments.

Les métiers des SAP sont mal rémunérés.

« *L'intérêt du métier passe aussi par la rémunération* » Entreprise SAP 7  
« *La problématique est liée au niveau de rémunération des aides à domicile* » Elu 2  
« *La rémunération dans ce secteur demeure peu élevée* » Service de la solidarité, direction de l'autonomie, département du Calvados

Le non-soutien de l'Etat et notamment du département est une contrainte ressentie par les entreprises qui sont incapables d'augmenter la rémunération.

« *Le conseil départemental finance peu et le minimum pour que la personne reste à domicile et par la suite l'auxiliaire de vie est mal payé* » Entreprise SAP 5  
« *L'Etat n'aide pas le conseil départemental à allouer plus de sous à notre secteur, ... ça ne va pas passer par la rémunération vue qu'on est limités par le budget.* »  
Entreprise SAP 7

La précarité et le travail à temps partiel constituent des inconvénients pour l'attractivité de ces métiers.

« *... De ces personnes qui ne travaillent pas à temps plein* » Elu 6  
« *Pour les agents d'entretien et les aides à domicile c'est un travail précaire* » Cellule Emploi, Observation 1

L'isolement du personnel qui se trouve face à des personnes avec des pathologies souvent lourdes constitue un facteur de pénibilité physique et morale. Les salariés sont requis de faire des efforts physiques durant leur travail.

« *Ça s'est lié à la pénibilité de ce travail* » Elu 2  
« *Il y a des conditions difficiles comme faire les toilettes, les manipulations physiques,* »  
Centre de formation SAP  
« *Des conditions de travail difficiles avec des personnes à pathologie, où elles sont seules sur le poste et elles subissent des solitudes dans leur travail* » Elu 6  
« *Je ne me vois pas à l'âge de 60 ans faire des toilettes ça demande de la mobilité et de l'effort physique c'est pour ça je vais changer* » Demandeur d'emploi 6

Les entreprises expriment leurs difficultés à gérer leurs équipes à distance. Ce point a été au cœur des débats des ateliers.

| « *C'est moins difficile de manager des ingénieurs...* » Entreprise SAP 7

Les interviewés soulignent que les horaires décalés et non compatibles avec la vie privée constituent des réels obstacles pour travailler dans ces métiers. En effet, l'exercice de ces métiers demande des sacrifices. Les aides à domicile sont confrontées à travailler avec des salaires bas, sans pouvoir bénéficier des congés ou des weekends, au détriment de leur vie privée. Elles se trouvent contraintes de payer cher la garde de leurs enfants pour réaliser leur service alors que leur salaire est bas.

| « *On a aussi des freins au niveau des ampli horaires, on travaille un weekend sur deux, ça peut bloquer aussi, c'est ce qu'on entend, il y a la problématique la garde d'enfants qui est cher et du coup ils préfèrent de rester à la maison parce qu'ils savent que financièrement ça va être compliqué* » Entreprise SAP 11

| « *Et aussi c'est le bas salaire on est mal payés en SAP, je pourrais rester dans l'enseignement et avoir le même salaire avec moins d'horaires de travail et plus de congés. Il faut payer la cantine, le centre aéré pendant les vacances* » Demandeur d'emploi 2

| « *De mauvaises conditions de travail avec des horaires non compatibles, pour un travail payé au SMIC pour après payer une nourrisse c'est ingérable ... Je ne peux pas travailler très tôt ou tard et faire appel à la nourrisse. On est mal payés* » Demandeur d'emploi 24

### **2.1.3. Une mauvaise image sociale**

Les métiers des SAP ont une mauvaise image sociale. Ils sont mal représentés par la société.

| « *Il y a des secteurs plus attractifs que d'autres, c'est le cas du BTP, des SAP, etc.* » Pôle emploi

Cette mauvaise image concerne les formations professionnelles en France. La communication sur ces métiers, considérés peu qualifiés, n'est pas positive. Cette communication stigmatise les personnes qui se sont dirigées vers des filières professionnelles. La dévalorisation de ce métier est aussi une des conséquences des politiques de l'État qui ne reconnaît ni socialement ni

financièrement ces métiers. Les stéréotypes sur ces métiers diffusés auprès des jeunes ne favorisent pas leur attractivité malgré leur grande utilité sociétale.

« Valoriser les filières techniques et professionnelles » Demandeurs d'emploi, Atelier 1  
« Car ce sont des métiers dévalorisés par l'Etat, toutes les formations professionnelles sont dévalorisées » Entreprise SAP 8

« Déjà de base on a menti sur ce qui était service à la personne ... Je pense qu'on est partis d'une vérité déformée que les gens vont être mieux chez eux dans leur environnement mais qu'est-ce qu'on a fait pour atteindre cet objectif, ils ont cru que ça coûte moins cher » Entreprise SAP 5

« L'Etat ne nous aide pas à rémunérer plus, à vendre du rêve à nos auxiliaires de vie, c'est un problème sociétal, la société dévalorise ce métier, on n'apporte pas économiquement à la société.... L'Etat ne valorise pas le métier, par rapport à la publicité du métier, comment vendre le métier, aller voir une jeune de 18 ans lui dire vous allez faire les toilettes ou changer la protection des malades ça ne vend pas du rêve. »  
Entreprise SAP 7

« L'image du métier de l'aide à la personne n'est pas brillante et flatteuse ... Il y a des stéréotypes... il y a des représentations comme quoi les formations professionnelles sont pour les personnes en échec. Aujourd'hui la formation professionnelle et technique est perçue comme une punition, comme une solution pour les personnes qui ratent leur bac général.... Il faut aussi comprendre qu'il y a différents types d'intelligence » Centre de formation

« C'est la société qui crée cette dévalorisation entre faire une thèse et aller aider les gens faire le ménage leur faire à manger vous allez préférer la thèse ce travail intellectuel sauf que le SAP est un travail très utile » Elu 3

L'image erronée est également liée à une mauvaise représentation assurée par les enseignants durant l'orientation scolaire. Les enseignants, appartenant au champ académique, ne connaissent pas la vraie réalité du métier et le monde de l'entreprise. Ils risquent de ne pas diffuser une vraie image.

« Et les difficultés aujourd'hui c'est la représentation des métiers, car ceux qui représentent les métiers ont déjà ont même une mauvaise représentation de métier, un enseignant au collège qui a un parcours universitaire qui a passé des stages en entreprise a une vision tronquée de l'entreprise et du métier, soit de son conjoint soit de ses parents et de ce qu'il peut voir à la télé » Région

Les SAP font partie des métiers féminisés non valorisés.

« Et aussi je vais dire que les métiers les plus féminisés sont les moins valorisants et les moins payés. On est dans une société un peu patriarcale » Demandeur d'emploi 2

#### **2.1.4. Des besoins de déplacement**

Le déplacement pour se rendre chez les usagers est une condition pour exercer ces métiers. Le déplacement régulier rend le travail pénible et difficile. Il constitue un obstacle pour être employé dans le SAP quand une grande partie des personnes ne disposent pas de véhicule. Le problème de transport sur le territoire « Cœur de Nacre » a été évoqué durant les entretiens réalisés avec les élus notamment.

« Il y a une salariée par exemple ce matin qui veut arrêter de travailler, elle a marre de se déplacer toute la journée pour intervenir pendant une demi-heure même si le temps de déplacement est payé chez nous » Entreprise SAP 8

« Un problème majeur c'est d'avoir un permis et une voiture pour se déplacer dans les chantiers et aller à domicile chez les clients, comme moyen de locomotion c'est contraignant, il y a des gens qu'on leur demande de se déplacer en vélo, mais ils ne veulent pas » Pôle emploi

« Mais aussi à la sectorisation géographique du métier et aux déplacements comme le problème du transport et de véhicules » Centre de formation

« D'autres personnes qui ne sont pas véhiculées » Entreprise SAP 5

« C'est un problème ... et de transport ou mobilité ... Je pense on peut avoir un souci pour recruter en local car le soucis le transport » Elu 3

#### **2.1.5. Un manque de moyens de GRH**

Certaines entreprises travaillent sur la gestion et le développement des compétences en mettant en place des pratiques telles que la formation et les entretiens annuels d'évaluation. L'entretien annuel d'évaluation est un moyen qui permet à certaines entreprises d'identifier les besoins en compétences pour établir par la suite un plan de formation. Les formations sont le plus souvent orientées vers le développement des compétences techniques. Il s'agit des formations sur les gestes et les postures. Elles restent cependant peu développées.

« On évalue les besoins de formation des salariés pour fixer des plans de formation et faire évoluer les salariés. » Entreprise SAP 2

« On a l'entretien annuel et les entretiens professionnels tous les deux ans, on collecte les vœux suite auxquels il y a des possibilités de mobilité géographique ou fonctionnelle. » Entreprise SAP 4

« Il y a un entretien annuel où on revient sur les points forts, ce qu'on peut changer et améliorer, un bilan de l'année avec les souhaits d'évolution et de formation pour par la suite gérer le plan de formation et les mobilités. » Entreprise SAP 5

« L'évolution du personnel au sein de notre entreprise n'est pas évidente à cause du manque de suivi adapté... » Entreprise SAP 10

Nous avons remarqué que les formations sont le plus souvent déployées par les entreprises qui travaillent avec des personnes dépendantes ayant des pathologies.

« Des formations sur les métiers, les différentes pathologies qu'une assistante de vie peut rencontrer : parkinson, Alzheimer, etc. » Entreprise SAP 5

Malgré l'utilité de l'anticipation des besoins en emplois et en compétences pour un secteur ayant de projets de recrutement, les entreprises interrogées ne mettent pas en place une démarche GPEC. A ce sujet, les entreprises expriment leur manque de temps, de moyens humains et financiers. Elles sont souvent confrontées à gérer « en urgence » leurs recrutements.

« Il faut faire de la gestion prévisionnelle. Dans notre secteur c'est toujours en urgence qu'on recrute » Entreprise SAP 2

« C'est un peu difficile d'anticiper car on est dans l'urgence » Entreprise SAP 5

« Par manque de temps, on n'arrive pas vraiment à faire un suivi des informations collectées des entretiens. » Entreprise SAP 8

« Je ne pense pas qu'on puisse avoir un plan de gestion de compétences, on est plus sur jour au jour » Entreprise SAP 7

### **2.1.6. Des problèmes de motivation**

Les résultats de notre terrain révèlent des difficultés d'employabilité liées au profil des demandeurs d'emploi. Ces derniers n'ont ni les motivations ni les compétences pour travailler dans ces métiers, ce qui rend le recrutement encore plus difficile. Les acteurs interrogés trouvent que, dans notre société actuelle, certains demandeurs d'emploi ne sont pas motivés pour travailler. Ils constatent un manque d'intérêt au travail. Certains candidats ne font pas les démarches nécessaires pour aboutir à la signature de leur contrat de travail, d'autres quittent leur poste après un mois de travail.

« On reçoit des CV, on appelle, on n'a pas de retour derrière, ou on pose des entretiens et ils ne viennent pas, ou ils prennent le poste et au bout d'un mois ils partent », Entreprise SAP 2

« C'est un problème de motivation » Elu 3

« Il n'y pas de motivation et d'implication » Entreprise SAP 2

« les nouvelles générations cherchent un travail qui leur donne de la reconnaissance » MCEM3S

Plusieurs hypothèses ont été mentionnées durant les entretiens pour expliquer ce constat. Le travail perd son sens et sa valeur en présence d'un phénomène d'assistanat français qui se répercute sur les choix professionnels.

« Le marché de l'emploi va trop trop mal, on fait face à des gens qui ne veulent plus travailler, qui se contentent des minimas sociaux. Une intervenante dans la vingtaine demande d'arrêter de travailler parce qu'elle a la prime d'activité qui a augmenté et qui lui fait gagner de l'argent ... » Entreprise SAP 1

« Dans les autres pays, les gens pour travailler ne se posent pas des questions existentielles quand ils ont besoin de travailler ... à un moment donné les gens doivent comprendre qu'ils doivent travailler ... les gens manquent d'initiative pour aller chercher l'information » Centre de formation

« Les gens ne veulent pas travailler, ils préfèrent rester chez eux » Elu 4

Le déficit en orientation et la non-connaissance réelle du métier impactent négativement la motivation des personnes ainsi leurs choix professionnels.

« Il y a la question d'orientation aussi, j'ai des jeunes avec un bac littéraire qui veulent venir travailler dans le secteur sans un diplôme en SAP, je leur demande pourquoi alors un bac littéraire, ils me disent parce que mes parents veulent que j'aie un bac » Entreprise SAP 1

Nous constatons une indifférence et une crise identitaire chez les demandeurs d'emploi de tout âge notamment chez les jeunes. Certains témoignent d'un parcours professionnel non linéaire, d'autres d'un parcours de formation non abouti, conséquences d'un défaut en orientation et d'un choix professionnel non mûri.

« Rien ne m'attire rien ne m'intéresse ou me motive » Demandeur d'emploi 9  
« Franchement je ne sais pas du tout ce qu'il m'intéresse » Demandeur d'emploi 19  
« J'ai eu des problèmes d'orientation ... je n'ai pas clairement une idée de ce que je veux faire » Demandeur d'emploi 31  
« J'ai mis énormément du temps pour trouver ce que je veux faire après avoir quitté deux formations. Je ne suis pas sûr de ce que je veux faire encore pour avenir » Demandeur d'emploi 26

Les demandeurs d'emploi expriment des besoins d'orientation, de découverte des métiers et de soi. Ils trouvent que le stage est un moyen qui leur permet de connaître leurs motivations professionnelles.

« On a besoin de voir comment l'entreprise marche » Demandeur d'emploi 12  
« Faire des expériences professionnelles et des stages pour voir dans quels domaines j'aime travailler » Demandeur d'emploi 19  
« J'aimerais faire des formations et des stages pour voir comment ça se passe dans une entreprise » Demandeur d'emploi 17

### **2.1.7. Des problèmes de qualification et de savoir-être**

Les entreprises rencontrent des difficultés de recrutement liées au manque de qualifications, de compétences techniques et comportementales chez les demandeurs d'emploi.

« On n'a pas forcément les candidats qu'on souhaite » Entreprise SAP 5  
« Aussi des compétences métiers pour les personnes non diplômées ou avec peu d'expériences comme dans les normes d'hygiène, de ménage, d'aide à la personne. »  
Entreprise SAP 2  
« On n'a pas forcément les candidats qu'on souhaite » Entreprise SAP 5

Ces compétences techniques sont plus requises et primordiales pour les intervenants auprès des personnes dépendantes liées à des pathologies physiques ou mentales et à l'âge.

« Mais étant donné qu'on a une spécialité de lourd handicap, on demande des compétences plus techniques et spécialisées » Entreprise SAP 7

Elles expriment leurs besoins pour mettre en place des formations.

« *Il faut assurer des formations sur les bons gestes* » Entreprise SAP 3

Comme le disent les entreprises et les acteurs, les compétences transversales sont au cœur des métiers des services à la personne. La qualité du service et la satisfaction des besoins des usagers dépendent de l'acquisition de ces compétences qui sont souvent non détenues par les candidats. En effet, 70 % des verbatims encodés dans le thème « manque de compétences » indiquent un besoin en savoir-être (Figure 52).

**Figure 52- Nombre agrégé de références de codage en pourcentage pour le thème « Manque de compétences »**



**Source :** Nvivo 12

Ces métiers exercés à distance, dans la sphère privée des personnes fragiles et/ou en difficultés, nécessitent un savoir-être chez les recrutés. Les entreprises citent plusieurs compétences transversales requises telles que l'autonomie, le travail d'équipe, l'implication, la patience, l'écoute, l'intégrité, le respect, le savoir-vivre, la maîtrise de soi et la gestion émotionnelle.

« Après ce qui manque ce n'est pas de compétences techniques mais du savoir vivre, comme la capacité à prendre en compte le travail d'équipe, l'écoute active, le respect professionnel, le respect des autres, la nature humaine qui ne va pas bien quoi.... Il y a certaines limites pour nos métiers, la personne âgée est parfois ni entendue ni respectée, les candidats manquent d'écoute, de capacités de comprendre qu'on est face à des hommes et des femmes avec une entité humaine » Entreprise SAP 5

« On a affaire à des gens fragilisés dépendantes, on ne peut pas faire des emplois aidés, on a besoin des gens indépendants et autonomes qui connaissent bien le métier... les salariés manquent de compétences d'écoute des hommes et des femmes, l'identité des femmes et des hommes avec leur intégralité n'est pas respectée. C'est le savoir-vivre qui manque comme la capacité à prendre en compte le travail d'équipe, le respect et l'écoute de la personne en face » Entreprise SAP 1

« Pour les compétences comportementales c'est le travail en autonomie qui manque » Entreprise SAP 3

« Ça pose des problèmes dans notre secteur, c'est une question de maturité émotionnelle... Il y a aussi des besoins en compétences relationnelles.... Il y a aussi un manque de compétences de savoir-vivre, une personne qui a les mains pas propres et qui est censée de rendre les personnes malades propres, ne donnent pas une bonne image de notre structure » Entreprise SAP 8

« C'est la plus grosse difficulté c'est le savoir-être, l'implication, on est dans un milieu difficile mentalement et physiquement, il faut savoir prendre sur soi » Entreprise SAP 7

« Un savoir être pas toujours adapté aux métiers d'aide à domicile. » Entreprise SAP 10

Selon certaines entreprises, pôle emploi positionne des demandeurs d'emploi qui n'ont pas le profil adéquat pour travailler dans ces métiers qui recrutent.

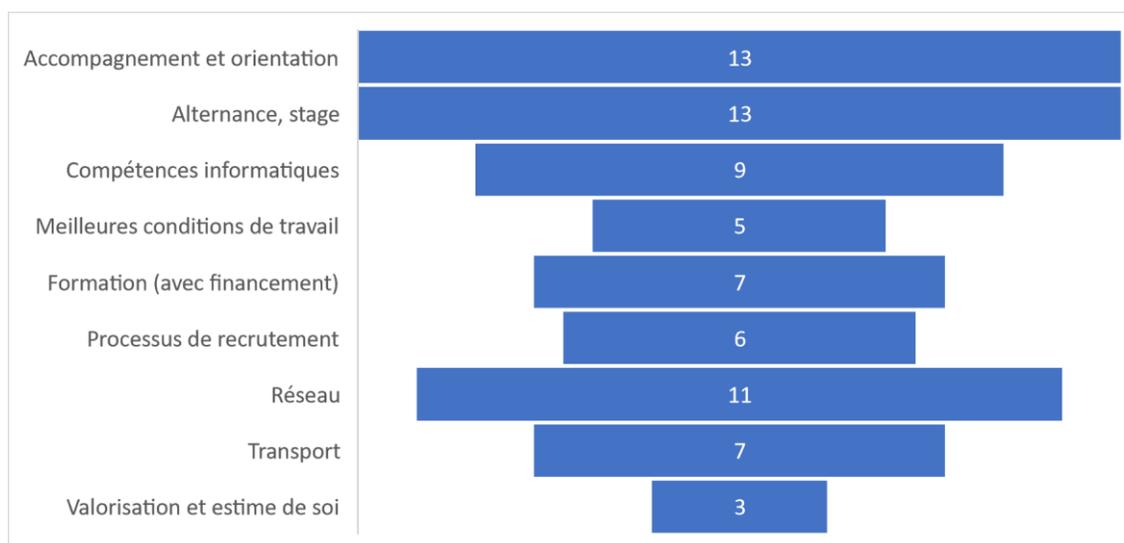
« J'ai l'impression qu'à pôle emploi, on dit qu'on va mettre les demandeurs d'emploi dans ce secteur où il y a du travail, alors que ce secteur est dur en termes de conditions de travail, c'est un métier qu'il faut faire par dévouement, et intérêt à l'humain. » Entreprise SAP 8

## **2.2. Les besoins exprimés par les demandeurs d'emploi**

Le but de ce paragraphe est de présenter les besoins exprimés par les demandeurs d'emploi. Pour ce faire, nous avons réalisé sur Nvivo 12 un encodage matriciel en choisissant un seul type d'acteur (cas) qui est le « demandeur d'emploi ». L'Annexe 13 explique les étapes suivies pour avoir la

matrice d'encodage qui nous a permis d'identifier les besoins exprimés par les demandeurs d'emploi. Nous y avons observé 74 références encodées dans 9 thèmes (voir Figure 53). Le besoin d'accompagnement et d'orientation ainsi que le besoin de trouver une alternance et/ou un stage ont chacun 13 références encodées parmi l'ensemble des 74 références.

**Figure 53 - Nombre agrégé de références de codage pour les besoins exprimés par les demandeurs d'emploi**



**Source :** Nvivo 12

### **2.2.1. Le besoin d'être orienté et accompagné**

Une grande partie des demandeurs d'emploi rencontrent des difficultés dans leurs démarches de recherche d'emploi. Ils expriment clairement leurs besoins d'accompagnement pour avoir des informations et être orientés vers les bons interlocuteurs dont les entreprises locales qui recrutent. Les demandeurs d'emploi se sentent perdus et démunis dans leur projet professionnel et dans leur recherche de travail.

« Des interlocuteurs qui m'orientent » Demandeur d'emploi 6  
« Ce qui m'a manqué c'est un accompagnement pour me réorienter » Demandeur d'emploi 22  
« Manque d'informations pour savoir à quel organisme on peut s'adresser » Demandeur d'emploi 20  
« C'est de choisir la bonne entreprise » Demandeur d'emploi 10  
« Après je ne sais pas aussi comment me prendre avec les entreprises, j'aurais besoin d'un accompagnement à ce sujet, je ne connais pas non plus les secteurs qui embauchent, les secteurs où il y a plus d'opportunités » Demandeur d'emploi 17  
« Ils nous forment pour l'emploi mais non pas comment trouver un travail et s'y mettre » Demandeur d'emploi 2

### **2.2.2. Le besoin d'avoir un réseau**

Certains demandeurs d'emploi, notamment les nouveaux habitants du territoire n'ont pas de réseau et ne connaissent pas le bassin d'emploi. La mobilisation d'un réseau constitue pour eux une nécessité pour trouver un travail.

« Ne pas connaître l'endroit où j'arrive, je ne connais personne » Demandeur d'emploi 1  
« Les freins c'est parce que moi je ne connais personne dans la région » Demandeur d'emploi 29  
« Connaître les entreprises d'aide à la personne » Demandeur d'emploi 12  
« C'est ... et le réseau qui me manquent » Demandeur d'emploi 2  
« Rien juste le réseau » Demandeur d'emploi 3

### **2.2.3. Le besoin de savoir se valoriser**

Savoir se valoriser est un des besoins exprimés par les demandeurs d'emploi pour réussir à trouver du travail. Conscients de la nécessité d'avoir cet attribut personnel, certains estiment de ne pas le posséder. Cette difficulté s'avère pour eux un réel obstacle pour être employable.

« Je n'arrive pas à me valoriser auprès des employeurs » Demandeur d'emploi 2  
« Se vendre sur le marché du travail ainsi » Demandeur d'emploi 23

#### **2.2.4. Le besoin de compétences informatiques**

Les compétences numériques et informatiques sont recherchées par les demandeurs d'emploi. Les entretiens montrent que ces compétences informatiques sont nécessaires pour la recherche d'emploi. Elles leur servent pour rédiger leur CV, leur lettre de motivation, envoyer leurs candidatures par courriel et/ou sur les plateformes d'emploi.

« *La numérisation des CV et des candidatures ... C'est ça ce qui manque à pôle emploi une formation comment faire son CV et sa lettre de motivation à l'intérieur de l'ordinateur et aussi être formé pour postuler et envoyer le CV avec la lettre de motivation à l'employeur.* » Demandeur d'emploi 11

« *Non non mais comment vous voulez que je postule en ligne et je n'ai jamais travaillé sur ordi.* » Demandeur d'emploi 27

#### **2.2.5. Le besoin de trouver une formation**

La formation s'avère un élément important exprimé par les demandeurs d'emploi pour réaliser leur projet professionnel.

« *J'aimerais bien suivre une formation pour avoir un diplôme et trouver par la suite un travail plus durable* » Demandeur d'emploi 28

« *Une formation. Je vise un BTS, une formation professionnelle* » Demandeur d'emploi 8

« *La formation pour embellir le CV* » Demandeur d'emploi 5

Les demandeurs d'emploi qui ont participé à l'atelier 1 « *les jeunes et l'avenir du travail* » considèrent la formation comme solution pour mieux commencer leur vie active. La formation procure des avantages aux jeunes demandeurs d'emploi cités dans la Figure 54.

**Figure 54 - Perception des avantages de la formation pour les demandeurs d'emploi durant l'atelier 1**

Obtention d'une qualification Acquisition des connaissances de base et des compétences Le diplôme permet de postuler à des offres La formation en interne dans les entreprises est une plus-value
--

Se former s'avère également un moyen pour réaliser un projet professionnel dans les métiers des SAP.

« Là je cherche comme aide à domicile ou aide-ménagère/ femme de service, .... Donc il faut que j'arrive une formation » Demandeur d'emploi 9

Les demandeurs d'emploi souhaitent financer leur formation. L'alternance s'avère un biais pour le faire.

« Trouver un financement, trouver un employeur pour mon alternance » Demandeur d'emploi 32  
« J'aimerais bénéficier d'un plan de formation qui soit rémunérée qui me permet de vivre parallèlement » Demandeur d'emploi 25  
« Juste il me manque le financement pour commencer ma formation » Demandeur d'emploi 5

### **2.2.6. Le besoin de faire un stage et/ou alternance**

Les personnes interviewées expriment leur besoin de faire un stage ou une alternance, une condition pour avoir les compétences et les expériences requises pour trouver un travail.

« Faire des stages pour faciliter l'entrée et l'emploi dans les entreprises » Demandeur d'emploi 35  
« Faire des stages en entreprise » Demandeur d'emploi 15  
« .. Trouver un employeur pour mon alternance » Demandeur d'emploi 32  
« Financement de formation, il n'y a pas de postes en alternance pour financer mes formations » Demandeur d'emploi 6  
« La période d'essai peut être remplacée par un stage et une formation qualifiante suivie d'une opportunité d'embauche. Le dispositif de l'AFPR est une bonne solution » Demandeurs d'emploi, Atelier 1

L'expérience vécue durant le stage leur permet de découvrir leurs réels intérêts et motivations professionnelles.

« *Le stage est une façon de découvrir ses appétences ... Les stages sont bénéfiques pour voir si on veut vraiment rentrer dans cette formation vu leur côté pratique.* »  
Demandeur d'emploi, Atelier 1

La majorité évoque que trouver un employeur pour passer l'alternance est compliqué.

« *C'est compliqué de trouver une alternance* » Demandeur d'emploi 13  
« *Trouver un employeur pour passer l'alternance ... Pour l'instant je cherche et je ne trouve pas, je crois alors que c'est difficile* » Demandeur d'emploi 7

### **2.2.7. Le besoin de revoir le processus de recrutement**

Les demandeurs d'emploi expriment leurs difficultés de trouver un travail. Ils trouvent que les exigences fixées par les entreprises sont contraignantes.

« *Les recruteurs demandent toujours des diplômes et des expériences et c'est bloquant* ». Demandeur d'emploi 19  
« *Les employeurs nous demandent trop d'expériences* » Demandeur d'emploi 30  
« *Les recruteurs te demandent 5 ans d'expériences* » Demandeur d'emploi 35

Le processus de recrutement en ligne crée chez les demandeurs d'emploi des doutes et une démotivation. Ce processus informatisé et anonyme, n'aboutissant à un retour de la part des entreprises, paraît pour certains « inhumain ».

« *Après par rapport à des entreprises qui ne répondent pas aux candidatures, .... On ne sait pas s'ils ont lu le CV on pas* » Demandeur d'emploi 35.  
« *D'avoir des réponses derrière les candidatures, la difficulté est de savoir si la candidature a été transmise et traitée. C'est le moral, c'est la difficulté ... Les recruteurs ne répondent pas... On ne comprend pas pourquoi on n'est pas pris, je trouve que ça manque d'humanisation* ». Demandeur d'emploi 22  
« *Il n'y a jamais de retour de l'employeur... J'espère avoir un retour ça décourage un peu* » Demandeur d'emploi 6  
« *J'aimerais déjà qu'ils nous répondent oui ou non, s'intéresser à nos candidatures, je suis sûre qu'ils l'ont mise à la poubelle ...* » Demandeur d'emploi 7

### 2.2.8. Le besoin d'avoir de meilleures conditions de travail

Les mauvaises conditions de travail constituent des facteurs dissuasifs à l'emploi. Les retours montrent que les demandeurs d'emploi sont à la recherche d'une meilleure rémunération, des horaires compatibles avec leur vie privée et familiale. Ils refusent de travailler avec une faible rémunération pour payer cher la garde de leurs enfants et faire des longs déplacements.

« *J'étais aussi permutée loin de chez moi, après un an j'ai vu que j'étais pas bien payée, je ne vois pas ma famille... C'est le bas salaire on est mal payés en SAP* » Demandeur d'emploi 2

« *De mauvaises conditions de travail avec des horaires non compatibles, pour un travail payé au SMIC pour après payer une nourrisse c'est ingérable...Je ne peux pas travailler très tôt ou tard et faire appel à la nourrisse. On est mal payés* » Demandeur d'emploi 24

« *Ça ne m'intéresse pas de faire des trajets jusqu'au Deauville par exemple pour gagner 1200 Euros* » Demandeur d'emploi 27

Les femmes sont d'autant plus touchées par ce problème de garde d'enfants et de responsabilités familiales.

« *Le fait que je ne sois pas une femme mobile...je dois rester ici avec mes enfants.* » Demandeur d'emploi 2

« *Je ne voulais pas quitter la région pour élever ma fille* » Demandeur d'emploi 6

Un demandeur d'emploi exprime son mécontentement par rapport au travail non valorisé en France. Il cite son soutien aux gilets jaunes.

« *Le travail en France n'est pas assez valorisé. En ce moment je soutiens bien les gilets jaunes parce que les salariés n'ont pas les moyens de bien vivre* » Demandeur d'emploi 25

L'âge et la santé constituent pour certaines personnes un obstacle pour trouver un travail. Ces personnes ne peuvent pas exercer des métiers qui exigent des efforts physiques ainsi de ports de charges lourdes.

« Un travail manuel mais pas dure car j'ai des douleurs au dos, sans port de charges lourdes » Demandeur d'emploi 16

« Là je cherche comme aide à domicile ou aide-ménagère/ femme de service, avec les soucis que j'ai c'est impossible de travailler à temps plein... à mon âge et avec des soucis de sante c'est dur » Demandeur d'emploi 9

### **2.2.9. Le besoin de transport**

La mobilité, le transport et les déplacements constituent un vrai obstacle à l'emploi. Certains n'ont ni un permis ni une voiture. Le déplacement pour aller au travail s'avère alors compliqué quand le réseau de transport public n'est pas flexible ou bien desservi comme dans les villes. Les horaires et les lignes de transport proposés par la communauté de communes ne répondent pas aux besoins des habitants.

« Il y a aussi le transport et la mobilité » Demandeur d'emploi 18

« .. je n'ai pas aussi un permis. Le transport est aussi une difficulté, pour une ville tout proche qui prend 10 minutes en voiture on fait 2 heures 25 de bus pour y aller, ce qui est équivalent à un trajet Caen – Paris. Donc voilà c'est le transport qui bloque à la campagne. Ce n'est pas normal. Ils devraient voir les lignes de transport. Les horaires ne correspondent pas aux horaires de mon travail » Demandeur d'emploi 11

« C'est la mobilité surtout » Demandeur d'emploi 20

« J'ai le permis mais je n'ai pas de voiture. Je n'ai pas conduit depuis que j'ai eu mon permis. Il y a le trajet qui me cause problème » Demandeur d'emploi 28

« Mais les entreprises demandent d'expériences et le permis » Demandeur d'emploi 30

« Je n'ai pas encore le permis » Demandeur d'emploi 36

## **2.3. L'écosystème de l'emploi**

Cette partie concerne l'écosystème de l'emploi, ses actions, leurs usages et leurs perceptions.

### **2.3.1. La cartographie des actions et des pratiques**

Plusieurs acteurs – nationaux / locaux, privés / publics / associatifs de la formation et de l'emploi travaillent pour le développement de l'employabilité à travers diverses actions. Ces actions touchent et couvrent plusieurs dimensions de l'employabilité. Nous allons ci-dessous lister

quelques services offerts par l'écosystème de l'emploi. Par exemple, le bilan de compétences est un des dispositifs existants qui permet aux demandeurs d'emploi de se connaître et de définir un projet professionnel.

« *Le bilan de compétences m'a permis de faire le tri dans mes projets et choix professionnels et cerner mon réel projet, j'ai fait des enquêtes métiers* » Demandeur d'emploi 3

Différents acteurs proposent des services d'accompagnement à la recherche d'emploi. Ces services variés peuvent être : une simple rédaction d'un CV, d'une lettre de motivation, d'une formation sur techniques pour trouver un emploi sur internet et y postuler, ou se préparer à un entretien de recrutement.

« *On a une équipe qui travaille sur l'accompagnement professionnel : rédaction des CV, recherche de stage* » Centre de formation SAP

Pôle emploi propose plusieurs services d'accompagnement professionnel personnalisé et / ou en groupe :

« *Notre objectif est de rendre les demandeurs d'emploi autonomes dans la recherche de l'emploi, c'est-à-dire de leur donner les techniques de recherche et les moyens pour trouver un emploi, voilà de leur apporter tout pour réussir à avoir un travail, donc voilà on a des formations et des ateliers ainsi que des suivis et des prestations pour pallier leurs contraintes ... On fait des ateliers sur tout ce qui est nécessaire pour chercher du travail comme travailler le CV, les compétences, ... On voit leur projet, on travaille avec eux et on les oriente vers ces chantiers.... On a un outil pour ça qui s'appelle « mon potentiel professionnel », ça leur donne un diagnostic sur le marché de travail, sur les compétences acquises durant leur travail, les formations pour exercer un métier* » Pôle emploi

D'autres partenaires proposent aux demandeurs d'emploi de les accompagner dans les difficultés qu'ils rencontrent au niveau psychosocial.

« C'est une association qui a plein de services et qui travaille sur l'accompagnement professionnel des jeunes ou autre » Educateur spécialisé  
« On a un dispositif qui s'appelle plateforme mobilité de Caen La Mer, on fait de l'ingénierie, du partenariat, on travaille avec un public qui a des freins de mobilité cognitifs, psychologiques et toute sorte de frein. On propose des accompagnements. » MEFAC

La formation est au cœur des politiques d'emploi. La région finance certaines formations pour monter en compétences les demandeurs d'emploi et réaliser leur projet professionnel.

« On a une offre structurelle mise à disposition par le conseil régional, une offre de formation qualifiante avec un titre professionnel, comme par exemple pour l'auxiliaire de vie aux familles » Centre de formation

D'autres actions sont déployées en matière de transport et de mobilité.

« On travaille en partenariat pour la mobilité avec la région, trouver des solutions comme le vélo électrique » Circonscription d'action sociale/RSA

### **2.3.2. Une offre non assez reconnue et mobilisée**

Les résultats montrent une faible connaissance et un faible recours aux acteurs et dispositifs de l'emploi. La majorité des demandeurs d'emploi ont déjà eu recours à pôle emploi. Les partenaires publics comme pôle emploi et la mission locale sont connus. Cependant, nous constatons que peu de demandeurs d'emploi réalisent un suivi régulier et personnalisé avec pôle emploi. Les dispositifs de formation (continue professionnelle, CPF, VAE, etc.) et les dispositifs d'orientation ne sont pas assez connus ni utilisés.

« C'est une grande problématique de mobiliser le public » Pôle emploi, Catef, Observation 6

Les demandeurs d'emploi ne connaissent pas suffisamment leurs droits et les dispositifs de formation et d'orientation auxquels ils peuvent avoir droit.

« Non je ne connaissais pas du tout » Demandeur d'emploi 10

Nombreux témoignent d'une insatisfaction du service public de l'emploi. Différentes raisons sont à l'origine de cette insatisfaction et de cette perception négative. Les demandeurs d'emploi trouvent que le suivi assuré par pôle emploi n'est pas assez régulier, réactif et personnalisé.

« Pôle emploi m'ont fixé un rdv le 13 février mais c'est très loin » Demandeur d'emploi 5

« Je suis inscrite depuis novembre mais je n'étais jamais en contact ou reçu par ma conseillère » Demandeur d'emploi 29

« Ça ne sert rien. Pour avoir un entretien de 20 minutes tous les 6 mois » Demandeur d'emploi 20

« En plus le suivi n'est pas vraiment personnalisé puisqu'à chaque fois je voyais un conseiller différent » Demandeur d'emploi 23

D'autres acteurs considèrent plutôt que le manque d'utilisation des dispositifs revient au non-intérêt de la part des demandeurs d'emploi indifférents et non responsables.

« En France il y a toute une palette de formations, les gens manquent d'initiative pour aller chercher l'information » Centre de formation

« Ils sont informés qu'ils cotisent et que nous-mêmes nous cotisons pour des formations, ils sont des adultes, c'est à eux de se former » Entreprise 1

Selon d'autres acteurs, il y a tellement de structures et de dispositifs existants que les demandeurs d'emploi se trouvent « noyés » et perdus dans leurs démarches de recherche d'information.

« Il y en a tellement... les jeunes sont noyés, au niveau de l'information ils ne savent pas où la chercher où elle existe, donc il y a des gens qui passent à côté de beaucoup de choses » Région

### **2.3.3. La démarche partenariale et territoriale de l'écosystème**

Le travail de l'écosystème de l'emploi s'oriente de plus en plus vers un travail partenarial et territorial. Les acteurs collaborent pour fédérer leurs efforts et trouver des solutions adaptées aux difficultés de l'employabilité sur le territoire. Ce partenariat se fait à plusieurs niveaux tels que :

### 2.3.3.1. Le recrutement

Le recrutement prend une nouvelle forme et se fait à travers des rencontres entre entreprises et demandeurs d'emploi. Les partenaires travaillent à proximité et assurent un suivi aux demandeurs d'emploi. Ils favorisent la rencontre physique avec des entreprises partenaires par l'organisation d'un forum emploi et/ou d'un *job dating*. Certaines entreprises transmettent aux partenaires de l'emploi leurs offres d'emploi. Ces derniers à leur tour transmettent aux entreprises les CV des demandeurs d'emploi disponibles et dont le profil peut être intéressant.

« *Les entreprises nous proposent des offres d'emploi, elles passent par nous. On peut faire d'outplacement, faire des orientations, proposer des parcours d'orientation.*»

ANCRE

« *On travaille avec la mission locale lorsqu'ils ont des CV, ils nous les envoient pour voir si ça correspond à nos besoins ou autres* » Entreprise SAP 1

« *Donc on passe par la mission locale, pôle emploi, on fait des job dating, on met des annonces sur les réseaux sociaux* » Entreprise SAP 5

« *Je travaille avec les cellules emploi, pôle emploi d'Hérouville Saint Clair, je travaille avec eux pour le recrutement ...* » Entreprise SAP 6

« *On travaille avec pôle emploi, cellule emploi et les structures de formation pour avoir des candidats... On a aussi des partenaires avec les écoles ou on prend des stagiaires, les cellules emploi, on participe à des job dating et du speed dating* » Entreprise SAP 4

« *On travaille avec pôle emploi, cellule emploi et les structures de formation pour avoir des candidats* » Entreprise SAP 2

« *On a 2 apprentis, on prend des stagiaires de l'AFPA ou lycée/collège* » Entreprise SAP 3

Les entreprises diffusent leurs offres sur les sites des partenaires de l'emploi.

« *Quand on cherche des recrutements on met sur pôle emploi et cap territorial, après voilà on reçoit des candidatures spontanées* » Entreprise SAP 3

« *On diffuse nos offres sur les sites des partenaires emploi, on a des critères de sélection : soit un diplôme dans le SAP, soit 3 ans d'expériences dans le métier* » Entreprise SAP 4

### 2.3.3.2. La formation

La formation professionnelle est une des actions transverses, qui est partagée et pilotée par plusieurs acteurs. Les divers acteurs expliquent dans les entretiens le processus partenarial

d'ingénierie de la formation. La région collecte les besoins remontés en matière de compétences recherchées par les entreprises du territoire. Elle élabore un appel à projet ou appel d'offre. Elle reçoit de la part des partenaires, tels que les organismes de formation, des réponses à ces appels. Par la suite, la région finance les projets sélectionnés. Pôle emploi assure la communication sur ces formations auprès des chômeurs susceptibles d'y être intéressés.

*« Après on a une partie achat de formations sur lesquelles on va positionner les candidats » Pôle emploi*

*« Pôle emploi va acheter et financer des formations en cases qui sont des formations plus courtes, les conseillers pôle emploi font des diagnostics pour orienter les gens sur la bonne formation qui correspond à leurs projets » Région*

*« La région est compétente sur le volet de formation professionnelle pour les DE donc ceux sont des milliers des demandeurs en formation sur les dispositifs de la formation dans la Région, ceux sont des milliers d'Euros mis pour les former, dans toutes les filières possibles, l'achat des formations se fait par rapport à un diagnostic croisé par plusieurs secteurs » Région*

La région finance des actions de formation destinées aux entreprises qui rencontrent des difficultés à trouver des candidats qualifiés. Ces formations permettent de monter en compétences les candidats pour répondre aux besoins des activités des entreprises.

*« Une entreprise quand elle veut se développer et n'arrive pas à trouver les candidats avec les bonnes compétences, l'entreprise crée des formations internes qualifiantes ou pas pour former les candidats, si sur le bassin d'emploi on ne trouve pas des candidats formés alors qu'il y a des entreprises spécialisées qui demandent une formation, on va payer les demandeurs pour les indemniser dans le stage en entreprise et se former, ce sont des formations courtes financées » Région*

Les centres de formation travaillent selon une logique partenariale avec les branches professionnelles et les entreprises qui leur remontent leurs besoins. Des formations sont par la suite déployées aux candidats et aux salariés.

*« On a aussi des conseillers commerciaux qui travaillent avec les branches professionnelles ou les entreprises pour identifier leurs besoins, que ça pour une structure toute seule ou un groupement de structures à qui on offre des formations*

*mutualisées qui peuvent être en alternance. Les modalités des formations sont le plus souvent alternantes qui répondent aux besoins des salariés et aussi des entreprises »*  
Centre de formation

Certaines entreprises collaborent avec des lycées, des organismes de formation ou d'autres partenaires afin de former leurs salariés.

*« On a un fort partenariat avec l'IFSS, qui est un acteur clé avec qui on travaille et qui nous propose des formations diplômantes avec la possibilité de l'apprentissage, c'est la Région qui finance actuellement 5 personnes qui sont en formations »* Entreprise SAP 8  
*« On travaille avec des lycées et des structures de formation, pour tout ce qui est formation diplômante des auxiliaires de vie »* Entreprise SAP 6  
*« On a des partenariats avec la croix rouge, interventions sur les gestes et postures, on a aussi des formations qualifiées comme sur la trachée-autonomie »* Entreprise SAP 7

## **2.4. « Cœur de Nacre » et ses actions de GRH-Territoriale**

La cellule emploi, en partenariat avec les partenaires locaux de l'emploi, mène des actions destinées aux demandeurs d'emploi et aux entreprises.

### **2.4.1. Le recrutement et le retour à l'emploi**

La cellule emploi travaille avec les entreprises SAP pour les accompagner dans leur recrutement. Elle organise des rencontres entre les demandeurs d'emploi et ces entreprises. La cellule emploi a organisé un *job dating* (voir atelier 2 dans le chapitre 4) et un atelier pour préparer les demandeurs d'emploi à l'entretien (voir atelier 3 dans le chapitre 4). Avec la CCI de Caen, la cellule emploi a préparé un atelier aux entreprises pour leur apporter des conseils au sujet du recrutement et de la marque employeur (voir atelier 4 dans le chapitre 4).

*«... D'autres forum comme le café d'emploi, des rencontres avec l'entreprise, au lieu de faire un gros évènement, faire plusieurs »* Elu 5  
*« Le Job dating était vraiment bien, c'est mieux que le forum car dans les forums il y a beaucoup de mondes. J'ai réussi à avoir des entretiens pour un poste. C'était convivial sans CV. L'atelier était bien aussi, on a été préparés pour la présentation de soi dans les entretiens, à parler de nos compétences. »* Demandeur d'emploi 20

## 2.4.2. L'accompagnement et le suivi professionnel

La cellule emploi travaille avec les demandeurs et les salariés. Elle les accompagne dans leur recherche d'emploi sur plusieurs niveaux : rédaction de CV, lettre de motivation, candidature en ligne, etc.

« Il y a cellule emploi qui est assez proche et disponible aussi pour nous donner des conseils sur le CV et la lettre de motivation » Demandeur d'emploi 11  
« On a retravaillé mon CV, ... faire des CV adaptés à la cible. » Demandeur d'emploi 34

La cellule emploi oriente et fait un suivi sur le projet professionnel.

« Mais pour l'orientation professionnelle on est plutôt sur des jeunes et aussi on aide les salariés puisqu'à cellule emploi on a les offres, ce qui nous permet un état de lieux des DE et des offres d'entreprises pour matcher les 2 ». Elu 3  
« ... à trouver un domaine qui me plait » Demandeur d'emploi 19

Les demandeurs d'emploi usagers de la cellule d'emploi expriment leur satisfaction du suivi accordé.

« Et cellule emploi pour m'orienter vers des centres de formation... Elle était dans l'aide et à l'écoute, c'est sympa de trouver des gens comme ça. On a regardé sur internet et vu les conditions des formations. Pôle emploi était limité dans son aide, il n'a pas vraiment cherché à m'aider et à répondre à mes questions. » Demandeur d'emploi 30  
« Grâce à la cellule emploi j'ai découvert le monde de l'entreprise, j'ai fait un stage, pas juste un stage d'observation, un stage d'immersion » Demandeur d'emploi 10

La cellule emploi contribue à faire découvrir les formations et les acteurs de formation et de l'emploi.

« Les orienter vers les bonnes personnes » Elu 6  
« On a regardé sur internet et vu les conditions des formations » Demandeur d'emploi 30  
« Si un salarié souhaite changer de métier il peut être mis en relation par la cellule emploi aux différents dispositifs » Elu 3

### 2.4.3. L'orientation et la découverte des métiers

La découverte des métiers avec les collégiens est une action développée dans le cadre de l'orientation scolaire.

« Oui avec Tiphaine elle a décidé de développer du partenariat avec un collège à Courseulles et deux collèges à Douvres, et l'idée c'est de faire en sorte que les jeunes puissent avoir connaissance du maillage économique territorial avec des visites aux entreprises. ... Travaille avec les entreprises, avec les collégiens, les faire connaître les entreprises, les métiers pour s'orienter, voir que les métiers évoluent avec les technologies et l'informatique. » Elu 5

Pour mener ses actions, la cellule emploi collabore avec les acteurs de l'emploi en pilotant les dispositifs de l'écosystème sur le territoire. Elle a mis en place un partenariat avec la mission locale : permanence sur place, Garantie Jeunes, Par'1Pro.

« J'étais à la cellule emploi de Douvres, et je suis aujourd'hui dans le projet parrainage » Demandeur d'emploi 10

### 2.4.4. La mobilité et le transport

La communauté de communes, en partenariat avec la mission locale, participe au financement du permis de conduire, un élément important pour travailler.

« On finance une partie des permis de conduire pour les jeunes et les gens pour qui l'absence du permis est un handicap pour aller à l'emploi » Elu 2

« Une bourse au permis en place pour résoudre la difficulté de la mobilité » Elu 3

« Cœur de Nacre » a développé un partenariat avec l'INFREP<sup>57</sup> pour aider les demandeurs d'emploi à trouver des solutions pour lever leurs freins liés à la mobilité.

« Développer un partenariat avec la plateforme mobilité » Cellule emploi, Observation 7

---

<sup>57</sup> Institut National de Formation et de Recherche sur l'Education Permanente

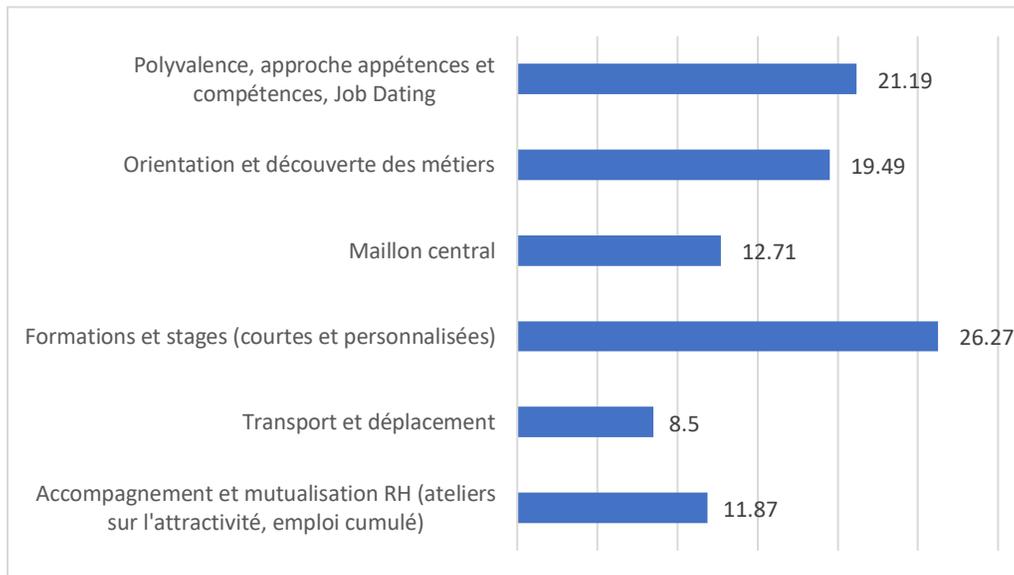
### 3. La GRH-Territoriale au cœur des souhaits et des solutions

Nos données empiriques révèlent le souhait des acteurs de travailler dans une logique partenariale et territoriale pour développer l'employabilité.

« *Progresser vers des bases partagées et un projet commun* » Acteur de l'emploi,  
Observation 2

La gouvernance écosystémique a été évoquée pendant notre réunion avec la CCI de Caen et la cellule emploi (observation 2) comme une perspective à suivre pour résoudre les difficultés de l'emploi : « *Réflexion collective sur les solutions avec l'optique de créer un écosystème de territoire / de partenaires ... tendre vers une GTEC (ex. Groupe RH à Vire).* » (Observation 2). La GRH-Territoriale s'exerce à travers différentes actions que les acteurs mentionnent comme solutions pour l'employabilité. La Figure 55 illustre la répartition en pourcentage des citations encodées dans le thème « La GRH- T au cœur des souhaits et des solutions ».

**Figure 55 - Nombre agrégé de références de codage en pourcentage pour le thème « La GRH-T au cœur des souhaits et des solutions »**



Source : Nvivo 12

### 3.1. Un accompagnement et une mutualisation RH

Les entreprises souhaitent avoir un appui pour mieux gérer leurs RH. Cet appui concerne notamment la formation, l'accompagnement et la montée en compétences du personnel. Les entreprises expriment leurs besoins d'aide lors de la formation des salariés aux compétences transversales et techniques.

« D'abord il faut que les dirigeants soient mieux formés à leurs obligations et à la connaissance du marché de la formation, là il y a une grosse lacune, le dirigeant ne sait pas, là il y a une lacune à combler » CCI de Caen

« Les entreprises des SAP peuvent se rapprocher des branches professionnelles pour les aider .... L'ANACT propose beaucoup de services pour les SAP » ARACT Normandie

« C'est le job des entreprises, elles ont obligation légale de former de gérer les carrières, de faire les entretiens professionnels, les entretiens d'évaluation et les entreprises ne le font pas, nous on ne peut rien faire pour jouer le rôle des entreprises, la formation et la progression sociale dans l'entreprise avec des emplois disponibles » Elu 1

« Former les personnes détectées sur les compétences métiers et les compétences de savoir-être, de les former en circuit court de formation, permettre aux candidats d'avoir accès aux formations à circuit court comme la PEO. » Entreprise SAP 2

« Les compétences de communication, de service, compétences métiers techniques dans le quotidien. On a besoin de formations » Entreprise SAP 3

« Cette initiative est d'autant d'une plus grande utilité et efficacité quand les entreprises sont préparées en amont au recrutement et à présenter leur entreprise, leur métier et leur emploi. » Acteur de l'emploi, Observation 2

Les entreprises souhaitent être accompagnées dans leurs pratiques pour améliorer leurs conditions de travail et leur marque employeur.

| « J'aimerais bien de travailler sur la marque employeur » Entreprise SAP 7

Les entreprises ont fait part, durant l'observation 7, de leurs besoins d'être accompagnées dans leurs pratiques de recrutement, de gestion de compétences transversales, de formation et de management à distance (voir Figure 56). Elles souhaitent travailler sur leur attractivité : « Avant qu'ils soient nos salariés comment déjà les attirer ? » (Observation 7). L'ARACT<sup>58</sup> de Normandie

---

<sup>58</sup> Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail,

trouve que l'amélioration des conditions de travail des entreprises SAP permet de développer l'attractivité territoriale, et vice-versa (ARACT<sup>59</sup> de Normandie, atelier 5).

**Figure 56 - Liste des souhaits évoqués durant l'observation 7**

<p>Job dating          Formation mutualisée pour les salariés          Management à distance          Encadrement          Gestion et développement des compétences transversales          Trames à suivre pour le recrutement : <i>sourcing</i>, entretien, évaluation, intégration</p>
--

Les échanges réalisés durant notre deuxième atelier confirment ces souhaits. La Figure 57 présente la synthèse des notes prises durant l'atelier 2.

**Figure 57 - Synthèse des souhaits évoqués par les entreprises durant l'atelier 2**

<p>La marque employeur suscite l'intérêt des entreprises qui sont à la recherche de nouvelles approches pour attirer et fidéliser les salariés. Les entreprises privilégient les initiatives liées une GTEC, à un partage de CV, à l'emploi cumulé, à un groupement d'entreprises avec des ateliers animés sur le management à distance, l'attractivité organisationnelle, la transférabilité et la gestion des compétences. Ces points évoqués ont été partagés par les entreprises qui souhaitent rentrer dans une démarche de compétences transversales, transférables et GTEC pour ouvrir les champs à d'autres candidats potentiels. L'expérience « Vis ma vie » a permis de débattre avec recul sur la rédaction d'offre d'emploi d'une façon claire et honnête qui attire les candidats.</p>
---

Le souhait de faire des formations mutualisées pour les salariés a été également évoqué durant l'atelier 6. Le Tableau 26 liste ces souhaits.

**Tableau 26 - Formations mutualisées des salariés : Souhait évoqué durant l'atelier 6**

Besoins et demandes évoqués	Souhait et solution proposés
<p>Manque de compétences transversales et de base (pointage, utiliser un aspi, autres)          Manque de temps pour accompagner et former sur ces sujets</p>	<p>Faire des formations mutualisées destinées aux salariés</p>

<sup>59</sup> Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail,

Les entreprises évoquent leurs souhaits de travailler en réseau, sous forme de groupement d'employeurs, pour mutualiser les formations, la gestion du personnel, des actions QVT, etc.

« *Je suis plus pour les ateliers communs avec d'autres entreprises locales du secteur, il y a beaucoup de choses intéressantes* » Entreprise SAP 4

« *Développer des formations mutualisées sur l'ergonomie (geste et posture en deux heures sur l'initiation de premier secours) et d'autres thématiques comme l'entretien du cadre de vie, bientraitance, bienveillance, bonne conduite, quand on arrive chez un bénéficiaire et il y a un décès, mode opératoire comme conduite à tenir pendant l'urgence, comment faire pour rebondir face à des chocs, autres sujets comme gérer les cas d'Alzheimer.* » Entreprise SAP 8

De plus, le développement du temps complet partagé est une solution concrète et possible évoquée dans les souhaits.

« *Cumuler des emplois dans plusieurs structures pour avoir un travail à temps plein* ». Entreprise SAP 8

« *Travailler en partenariat avec d'autres entreprises pour assurer un temps plein pour nos salariés.* » Entreprise SAP 4

### **3.2. L'orientation et la découverte des métiers**

La découverte des métiers est importante pour éviter les images erronées induisant de mauvais choix et d'autres comportements comme le décrochage scolaire. Les visites des entreprises, les stages et les immersions professionnelles sont parmi les leviers pour avoir une meilleure représentation des métiers. Les acteurs montrent la nécessité de développer des partenariats avec les entreprises locales afin de les faire connaître.

« *Pour l'attractivité aux yeux des jeunes c'est le travail auprès des écoles et des collèges sur un rapprochement auprès des entreprises, leur faire visiter des entreprises, ça sert aussi l'entreprise, les entreprises étaient fières et contents de faire découvrir leurs métiers aux jeunes* » Elu 5

« *Là aussi il faut travailler avec les entreprises pour qu'elles fassent des immersions, des périodes de mise en situation professionnelle* » Elu 1

« *Peut-être pour le manque de candidats on peut proposer des immersions professionnelles* » Entreprise SAP 5

« La connaissance des entreprises, travailler en local avec les entreprises dans le coin, visiter les entreprises ... que le rapprochement auprès des entreprises c'est quelque chose d'essentiel pour les jeunes qui n'ont pas une vision correcte des entreprises et aussi des entreprises qui ont une vision biaisée des jeunes. » Mission Locale

« Et il y a tout ce qui est orientation professionnelle qui est dans les compétences des collectivités territoriales...la Région veut avoir un rôle dans la présentation du métier et des filières et les voies de formation...c'est l'ouverture au monde de l'entreprise ... les régions sont responsables du service public de l'orientation qui consiste à coordonner tous les acteurs ... elles sont responsables métier » Région

« Pour l'attractivité aux yeux des jeunes c'est le travail auprès des écoles et des collèges sur un rapprochement auprès des entreprises, leur faire visiter des entreprises, ça sert aussi l'entreprise, les entreprises étaient fières et contents de faire découvrir leurs métiers aux jeunes. » Elu 5

« Des visites d'entreprise et faire venir des professionnels dans les écoles devraient être organisés » Demandeur d'emploi, Atelier 1

Depuis la nouvelle loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel, l'orientation scolaire devient la compétence des collectivités territoriales qui se chargent de la découverte des métiers en travaillant avec les écoles et les entreprises.

« ... d'aller dans les collèges et les universités ... développer les liens avec les territoires ... rôle à jouer par les CDC ... Plan d'actions présenté par Herve Morin le 20 juin – pousser les rencontres immersives, travailler avec les CDC/EPCI ... pour avoir des coordinateurs opérationnels pour l'orientation dans les territoires. » Région, CATEF, Observation 6

### **3.3. La formation et le stage**

Les résultats montrent le besoin de mettre en place des formations financées destinées aux demandeurs d'emploi. Il s'agit spécifiquement de formations professionnelles de courte durée, sur mesure, en alternance ou en stage. Parmi les solutions évoquées dans les entretiens, la formation sur mesure s'avère un moyen pour accompagner d'une façon personnalisée les demandeurs d'emploi. Elle est notamment utile pour les métiers en tension. Elle permet aux salariés d'évoluer dans les métiers des SAP et donc donner du sens à ces deniers.

« ... Offrir des formations plus individualisées.... il faut proposer des périodes de mise en conduction, des formations adaptables aux spécifiés des entreprises selon les attentes en RH, en production, ce qui permet au salarié d'être plus opérationnel et comprendre le fonctionnement général de la structure.... ». Elu 6

« Formaliser l'accompagnement et la formation sur mesure avec un tutorat ... C'est surtout pour les métiers en tension » Région, Réunion CATEF, Observation 6

« La formation permet d'évoluer dans ces métiers et de donner du sens au travail » MCEM3S

Le stage permet aux demandeurs d'emploi de découvrir la réalité des métiers et de se positionner par rapport aux compétences et aux motivations requises. Il constitue une porte d'entrée sur le marché du travail et un tremplin vers un emploi pérenne. Il permet l'acculturation des demandeurs d'emploi aux codes de l'entreprise (EGEE, atelier 5).

« Là aussi il faut travailler avec les entreprises pour qu'elles fassent des immersions, des périodes de mise en situation professionnelle » Elu 1

« Il faut faire des stages et travailler » Demandeur d'emploi 26

« On a besoin de personnel bien formé, avec d'expériences » Entreprise SAP 6

« Peut-être pour le manque de candidats on peut proposer des immersions professionnelles » Entreprise SAP 5

« Le fait que l'entreprise donne les chances aux jeunes, les accueille en alternance, donner la chance aux jeunes sans expériences, la formation en entreprise est très essentielle .... Trouver des entreprises qui jouent le jeu au niveau des de l'alternance pour les jeunes » Mission locale.

### **3.4. Un recrutement par les compétences via des job dating**

Les différents acteurs interrogés confirment la nécessité d'avoir recours à la rencontre humaine comme solution alternative pour favoriser le recrutement.

« Il faut que les personnes éloignées de l'emploi viennent rencontrer des entreprises, c'est des réseaux sociaux ... c'est des réseaux en vrai avec des vrais gens mais non pas avec des pseudos et des vraies images. Il faut multiplier les job-dating. On n'a mieux inventé que la rencontre. » Café de l'emploi

Il s'agit de créer des *job dating* avec de nouvelles approches : sans Cv, focus sur les appétences et les compétences transversales mobilisables. Cette alternative valorise la rencontre humaine et la communication sur les intérêts des deux parties.

« *Les demandeurs d'emploi ont des motivations et du savoir-être, des envies, il faut faire ça avec les gens qui le méritent.... Il faut travailler le savoir être puis le savoir-faire c'est facile de les acquérir... On peut partir d'une logique de savoir-être et de motivation. Il faut changer complètement la mise en relation entre les demandeurs d'emploi et les entreprises* » Elu 1

« *Je ne croyais pas au Job dating à Douvres, mais j'ai eu une bonne touche.* » Demandeur d'emploi 2

« *La rencontre physique entre entreprises et demandeurs d'emploi est d'une grande importance pour favoriser le recrutement.* » Acteur de l'emploi, Observation 2

« *Sans CV / Sans offre : pour favoriser la rencontre* » Acteur de l'emploi, Observation 4

L'intégration des compétences transversales et mobilisables est une nécessité évoquée par plusieurs acteurs. Cela permet de s'ouvrir à d'autres profils et répondre aux besoins de recrutement. L'approche compétences transférables et transversales est un souhait évoqué comme une solution au manque de candidats. Cette logique permet de développer l'emploi cumulé (Atelier 6).

« *Il faut réfléchir sur une logique de compétences, moi ce que je cherche c'est une personne qui a un portefeuille de compétences mobilisables sur le terrain et non pas des gens avec des diplômes, ...* » Entreprise SAP 7

« *L'idée des job dating sans CV ... ou basés sur les appétences et les compétences en leur demandant quelle est votre personnalité, que vous aimez faire...* » Demandeur d'emploi 3

« *On est en pénurie de personnel et on n'a pas le choix de ne pas s'ouvrir durant le recrutement à d'autres profils* » Entreprise SAP 2

« *. L'idée c'est de faire un partage de salariés pour qu'on arrive à les compléter au maximum* » Entreprise SAP 9

« *L'approche compétences rentre les champs des pratiques de recrutement des entreprises.* » Acteur de l'emploi, observation 2

Les compétences transversales suscitent un intérêt de la part de la région qui par ses actions de formation cherche à reconnaître et développer ce type de compétences.

« *Surtout pour les compétences transversales, on donne une reconnaissance pour les compétences pas académiques* » Région, Réunion CATEF, Observation 6

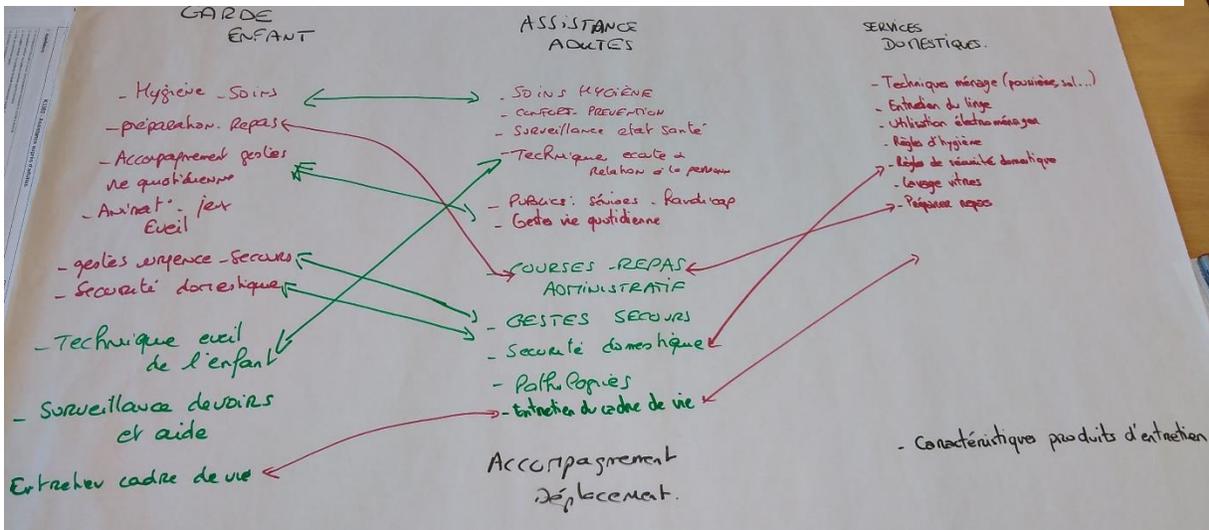
L'expérimentation que nous avons menée durant l'atelier 6 sur « *la transférabilité et la gestion des compétences pour donner du sens au travail* » a révélé la volonté de changer la gestion des RH en intégrant la polyvalence, les compétences transversales et transférables, la gestion inter-organisationnelle, l'emploi cumulé et le partage de CV. Le Tableau 27 présente les décisions que les entreprises ont prises pour continuer leur travail partenarial.

**Tableau 27 - Décisions prises par les entreprises durant l'atelier 6**

Création d'un drive pour le partage des documents
Poursuite des ateliers prévus sur le recrutement, l'attractivité organisationnelle, le management à distance, l'accompagnement des collaborateurs et le développement de leurs compétences
<i>Job dating</i> : Partir sur un <i>job dating</i> inversé. Les candidats se présentent et les recruteurs viennent vers eux.
<i>Job dating</i> sans CV, basé sur les compétences et les appétences
Utiliser le référentiel commun cocréé par les entreprises pendant cet atelier

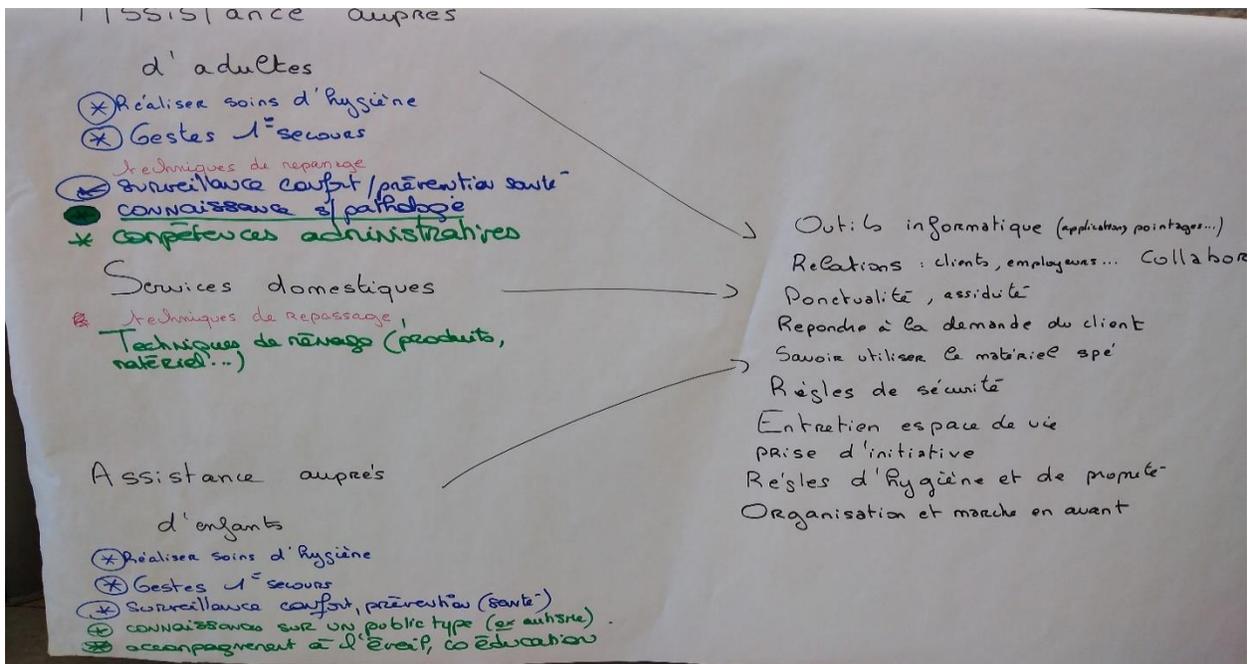
Les entreprises étaient impliquées dans l'exercice que nous avons travaillé sur l'identification des passerelles métiers. Cet exercice a mobilisé les différentes entreprises autour d'une construction commune d'une liste de compétences clés pour trois postes clés en SAP, l'identification des compétences transférables et les passerelles métiers. Ce référentiel commun créé leurs servira pour présenter leurs métiers de base ainsi que pour gérer la mobilité intra voire inter-organisationnelle. La Figure 58 présente le résultat du référentiel compétences des trois postes : garde d'enfants, assistante aux adultes et service domestiques.

Figure 58 - Référentiel compétences des trois postes construit durant l'atelier 6



À la fin de cet exercice, les entreprises ont identifié un référentiel commun de compétences avec des passerelles métiers pour développer la polyvalence et la transférabilité des compétences intra et inter organisationnelle (voir Figure 59).

Figure 59 - Référentiel commun de compétences et passerelle métier



Les codes couleur ont permis de séparer les compétences communes des compétences spécifiques. La couleur noire indique les compétences communes pour les trois fiches de poste, le bleu indique les compétences communes entre « assistante auprès d'adultes » et « assistante auprès d'enfants ». Les compétences communes entre assistante auprès d'adultes et services domestiques sont en rouge et les compétences techniques spécifiques au poste en question en rouge.

### **3.5. Le transport et le déplacement**

Le transport et le déplacement constituent des vrais obstacles à l'employabilité. Les différents acteurs interrogés confirment la nécessité de trouver des solutions pour le système de transport : vélo électrique, scooter, etc.

« *L'accompagnement pour le retour à l'emploi est associé aux actions pour lever les freins périphériques comme la santé, la mobilité et le logement* » Acteur de l'emploi, Observation 2

« *Il faut trouver des solutions alternatives comme l'autopartage des voitures, de vélo électrique, de scooter, de vélo.* » MEFAC

« *Trouver les moyens pour augmenter le transport. Il y a des bus, mais sur « Cœur de Nacre » il faut trouver un bus qui longe la cote en passant par plusieurs villes pour raccourcir le temps du trajet* » Pôle emploi

« *Nous donner les moyens pour donner des meilleurs salaires, gérer les déplacements surtout les weekends.* » Entreprise SAP 2

L'action menée par la cellule emploi au sujet de l'accompagnement à la mobilité en partenariat avec une association locale a été évoquée comme une bonne solution par deux entreprises SAP durant l'observation 7.

### **3.6. Un maillon central**

L'implication du territoire et de ses acteurs a été évoquée durant l'observation 5 comme solution et perspective à suivre. La mission locale évoque l'importance de travailler avec les territoires pour être au plus près des jeunes pour les toucher et leur faire connaître les acteurs ainsi que les dispositifs présents. La collaboration avec les associations et les clubs que les jeunes fréquentent est un moyen pour chercher et trouver les jeunes en difficultés appelés « invisibles ». La proximité a d'autres avantages puisqu'elle permet de répondre de mieux aux spécificités locales en menant des actions plus adéquates en fonction des besoins.

« Renforcer les partenariats avec les territoires permet de toucher les jeunes là où ils résident, de communiquer avec eux, de chercher les jeunes invisibles par des concerts, en travaillant avec les associations et les clubs sportifs... La stratégie territoriale contribue à répondre aux spécificités locales en menant des actions singulières ... ». Mission locale, Observation 6

La GRH-Territoriale semble être une approche adéquate pour briser la glace entre les jeunes et les acteurs de l'écosystème. La collaboration avec le monde associatif ancré sur les territoires est une solution face à la méfiance, la non-connaissance et la non-utilisation des dispositifs.

« Faire venir, mais on n'y arrive pas seuls » Pôle Emploi, Catef, Observation 6  
« Les personnes du service civique essaient de sensibiliser ... ateliers psychologues de travail pour leur permettre de s'exprimer en collectif ... » Pôle Emploi, Catef, Observation 6  
« Réunir au même moment et au même lieu des partenaires et des jeunes » Mission locale, Catef, Observation 6

L'association EGEE, durant l'atelier 5 (restitution), évoque la nécessité de travailler avec le « tissu associatif » et de mobiliser « l'éducation populaire » pour être au plus proche du terrain (Cf. Atelier 5). Selon les répondants, cette démarche partenariale nécessite une entité qui se situe à proximité du terrain, qui connaît ses besoins, une entité qui se base sur une étude des besoins. La cellule emploi est positionnée comme acteur médiateur entre les différentes parties prenantes qui connaît les problématiques de son bassin d'emploi.

« Il faudrait réfléchir à un maillon intermédiaire pour réunir les acteurs de l'orientation : écoles, parents, entreprises, élèves et collectivités territoriales » Demandeur d'emploi, atelier 1  
« ... qui mériterait d'être analysés et regarde d'une façon particulière, entre les emplois disponibles sur le secteur, les DE, les compétences réclamées pour mieux équilibrer la demande d'emploi des DE et des opportunités d'emploi des entreprises d'ici. Il serait important d'avoir une analyse sur les personnes qui vont travailler sur Caen, ou de créer des activités qui correspondent à ces emplois sur notre territoire, c'est attirer les entreprises et faire revenir les DE » Elu 1  
« ... dynamiser la cellule emploi, avoir quelqu'un qui gère la cellule emploi au sein du territoire, aller au-devant des entreprises pour savoir les besoins de l'entreprise et coller les besoins des DE avec les entreprises, je suis satisfait, elle travaille avec les entreprises, avec les collégiens, les faire connaître les entreprises, les métiers pour

*s'orienter, voir que les métiers évoluent avec les technologies et l'informatique. » Elu 5*

*« Les connaissances des problématiques locales. C'est la connaissance très fine des personnes sur le territoire, des compétences et besoins ainsi que des missions et des activités que font les entreprises sur le territoire...faire l'analyse des besoins de la commune, il faut faire l'analyse des besoins sociaux au niveau de l'inter-commune, bien connaître les entreprises du secteur, la connaissance des partenaires et le travail avec eux. » Elu 6*

*« Mener des enquêtes pour spécifier les attentes des entreprises d'une part, des demandeurs d'emploi d'autre part » Acteur de l'emploi, Observation 2*

L'ARACT durant l'atelier 5 souligne l'intérêt de mener des actions territoriales : *« chaque territoire a sa particularité »*. Ce travail territorial permet de faire connaître les dispositifs et les acteurs que les demandeurs d'emploi peuvent en bénéficier :

*« Il faut faire la pub pour Cleor, les cellules d'emploi et les branches doivent connaître nos outils pour communiquer sur ça » CARIF-OREF*

## Conclusion du chapitre 5

Notre étude empirique révèle le problème majeur du secteur SAP : des besoins de recrutement non comblés. L'attractivité des métiers, les conditions de travail et la mauvaise image sont à l'origine des difficultés de recrutement. Les impacts de ces difficultés deviennent plus graves en présence de candidats qui manquent de compétences, de savoir-être et de motivation. Ce manque de qualification et de candidats est difficile à gérer quand certaines entreprises manquent de moyens d'accompagnement et de gestion de compétences et de carrière.

Nous constatons des paragraphes derniers un marché d'emploi paradoxal. Des demandeurs d'emploi n'ont ni les qualifications ni la motivation requises et demandées par les entreprises SAP. Leur projet professionnel est loin d'être clair. Cette identité professionnelle faible s'affaiblit davantage à cause de la mauvaise image du métier et des conditions de travail non attractives. Le manque de qualification est pénalisant quand les entreprises n'ont pas les moyens de former et de gérer les carrières. Le besoin de transport est un autre facteur qui ne joue pas en faveur de l'emploi. Les demandeurs d'emploi expriment leurs difficultés et leurs besoins pour se former, trouver une alternance ou un stage. D'autres difficultés ont été identifiées : se déplacer et apprendre les techniques de recherche de travail notamment avec la numérisation des CV. Le réseau leur est important pour trouver un travail. Le manque d'orientation bloque certains dans leur employabilité. Ces problèmes sont récurrents malgré l'existence d'un écosystème qui offre et met à disposition des demandeurs d'emploi des dispositifs pour les aider à plusieurs niveaux de leur employabilité. Les résultats montrent que l'écosystème s'oriente de plus en plus vers un ancrage territorial et un travail partenarial.

La cellule emploi de la communauté de communes « Cœur de Nacre » travaille sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Elle leur apporte un suivi, des conseils sur leur projet, une mise en relation avec les acteurs de formation et d'emploi. Elle favorise la rencontre entre demandeurs d'emploi et entreprises par l'organisation des *job dating*.

Ce chapitre nous permet de constater que la GRH-T constitue un souhait et une solution partagés par l'ensemble des acteurs de l'écosystème. Cette nouvelle configuration structurelle de l'écosystème permet d'agir sur les différentes dimensions de l'employabilité. Elle respecte l'intégralité de la personne ainsi que sa spécificité. La présence d'un acteur intermédiaire de proximité – dans notre cas c'est la cellule emploi de la communauté de communes – permet de mobiliser et de dynamiser l'ensemble des acteurs. Des partenariats se tissent pour travailler ensemble chacun selon ses compétences au service de l'employabilité et de l'attractivité du territoire.

A la suite de la présentation de cette analyse, nous allons dans le dernier chapitre apporter des éléments de discussion des résultats à la lumière de nos propositions de recherche pour conclure sur des scénarios.

## Chapitre 6 : La discussion des résultats et les scénarios

### Introduction du chapitre 6

Le but de ce dernier chapitre est de proposer un prolongement des résultats issus de notre étude empirique qualitative et présentés dans le chapitre dernier. La discussion des résultats nous mène à construire 4 scénarios prospectifs avec des préconisations utiles pour les acteurs pour développer l'attractivité et l'employabilité sur le territoire.

Tout d'abord, nous allons approfondir notre réflexion sur les constats liés à la relation d'emploi asymétrique sur le territoire « Cœur de Nacre » pour les métiers des SAP spécifiquement. Nous allons ensuite discuter des composantes de l'employabilité sur le territoire à la lumière de notre modèle conceptuel pour par la suite valider nos propositions de recherche. Nous présenterons enfin les quatre scénarios que nous proposons pour développer l'employabilité sur le territoire.

## **1. L'employabilité et l'employeurabilité, deux éléments de la relation d'emploi**

Nos résultats révèlent d'une part, des problématiques d'employeurabilité pour les entreprises des métiers des SAP et d'autre part, des problématiques d'employabilité pour les demandeurs d'emploi (voir Figure 60). Ces résultats nous conduisent à constater une relation d'emploi asymétrique sur le territoire « Cœur de Nacre » qui touche notamment les métiers des SAP en tension. Dans les lignes qui suivent, nous présentons les éléments qui révèlent cette relation d'emploi asymétrique.

### **1.1. Des conditions de travail non attractives**

Les entreprises des métiers des SAP n'offrent pas de conditions de travail attractives et favorables pour l'accès à l'emploi et son maintien. Le contrat psychologique entre les personnes qui travaillent dans ces métiers et les employeurs est rompu. En effet, les demandeurs d'emploi ne sont pas prêts à réaliser des compromis au détriment de leur vie personnelle pour travailler avec des horaires décalés, faire de fréquents déplacements pour un salaire ne couvrant même pas les frais de garde des enfants (André, 2012; Derchef, 2006; F.-X. Devetter & Rousseau, 2007; F. X. Devetter & Puissant, 2018; El Khomri, 2019; Ibos, 2019; Jany-Catrice & Puissant, 2010; Puissant & Vatan, 2018). Les demandeurs d'emploi s'attendent à de meilleures conditions de travail. Ils souhaitent avoir une meilleure rémunération, des horaires de travail compatibles avec la vie privée et des facilités pour assurer la garde de leurs enfants. Ce dernier point est important puisque les métiers des SAP sont constitués en majorité d'une population féminine. La pénibilité dans ces métiers les rend non attractifs et constitue un obstacle au recrutement (F.-X. Devetter & Rousseau, 2007; F. X. Devetter & Puissant, 2018; El Khomri, 2019; LégiFrance, 2017; Plumauzille & Rossigneux-Méheust, 2020). La pénibilité est de type physique mais aussi mental et psychologique. Les employés se sentent isolés. Ils manquent de soutien pour s'occuper de personnes présentant des difficultés psychosociales et/ou des pathologies lourdes.

### **1.2. Un manque de compétences et de savoir-être**

Les acteurs du terrain insistent sur l'importance d'avoir un certain prérequis de compétences et de qualités pour travailler dans les métiers des SAP et assurer une bonne qualité de service. En effet, l'exercice de ces métiers exercés auprès des personnes âgées souvent en fragilité et des enfants demandent une implication et un savoir-être. Les salariés de ces métiers doivent être organisés et autonomes pour gérer leurs déplacements et leurs activités chez les usagers (El Khomri, 2019;

ILAMA, 2013; Jany-Catrice & Puissant, 2010; Puissant & Vatan, 2018). Les résultats empiriques de notre recherche montrent une inadéquation des compétences. Les demandeurs d'emploi n'ont pas les compétences techniques requises, notamment celles liées aux gestes, aux postures et aux normes d'hygiène. L'inadéquation des compétences transversales s'avère un vrai problème dont les acteurs ont fait part. Les candidats dans ces métiers n'ont pas le savoir-être indispensable pour travailler dans le relationnel, être à l'écoute, s'organiser et faire preuve de rigueur. Le manque de motivation et d'implication est un autre constat qui se manifeste par le taux d'absentéisme élevé et le fort taux de turnover. Cela est également lié aux mauvaises conditions de travail.

### **1.3. Des moyens limités pour développer les compétences et l'attractivité**

Certaines entreprises des SAP ne proposent aucune formation pour développer les compétences qui manquent aux salariés ou aux nouvelles personnes recrutées (Ilama, 2013). Nos résultats révèlent peu de pratiques de gestion de compétences et d'amélioration des conditions de travail. Les entreprises sont surtout préoccupées à gérer en urgence leurs recrutements pour répondre aux besoins des usagers. Nous constatons alors que les entreprises rencontrent des difficultés pour exercer leur fonction et leurs responsabilités d'employeur (Duclos, 2018). Leur employeurabilité est alors remise en question. Ces entreprises n'offrent pas aux salariés les conditions RH et managériales nécessaires pour développer leur employabilité (Baruel Bencherqui et al., 2012; Ben Hassen, 2011; Loufrani-Fedida & Saint-Germès, 2013a; Saint-Germès, 2004; Yedder & Slimane, 2010; Zgoulli et al., 2016).

### **1.4. Un système de recrutement non adapté**

Les résultats de notre étude témoignent de l'inadaptation du système de recrutement en ligne aux problématiques des entreprises SAP ainsi qu'à celles des demandeurs d'emploi du territoire. Les acteurs soulignent que le recrutement en ligne est anonyme et limite l'échange sur les motivations, les compétences et notamment le savoir-être. Les entreprises ne donnent pas de retour aux candidats lors de la réception de leur candidature. Ces derniers expriment leur déception et leur insatisfaction à ce sujet. Le non-retour des entreprises constitue un facteur démotivant lors de la recherche d'emploi (Gelpe & Dominique, 2009). L'article de Guilbert et al. (2016) ainsi que les résultats de notre terrain indiquent que les compétences transférables et transversales constituent des dimensions personnelles de l'employabilité. En effet, les entreprises SAP souhaitent s'ouvrir

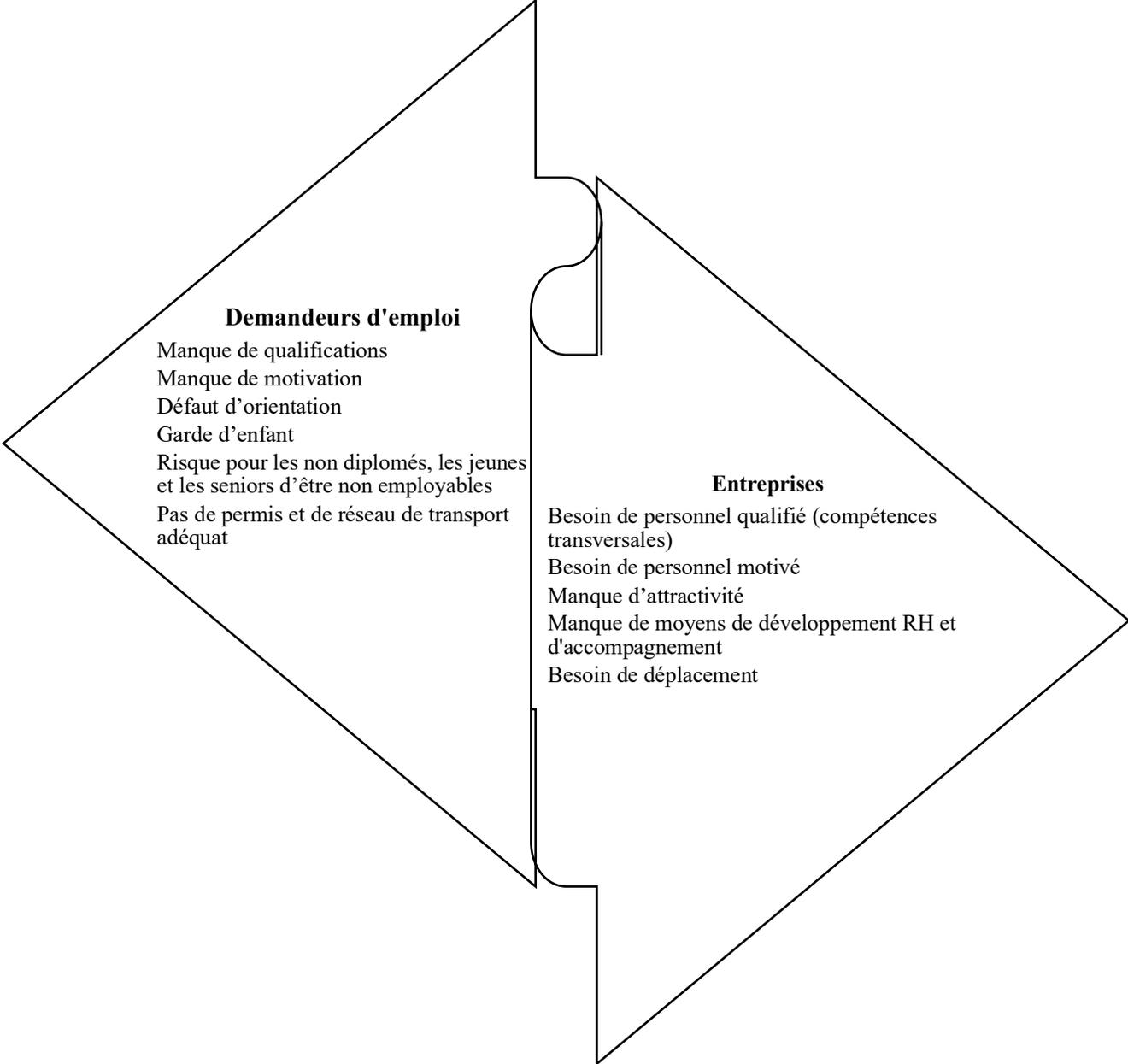
à d'autres profils et recruter sur la base des compétences et des motivations. Les acteurs évoquent la nécessité d'organiser des *job dating* à une petite échelle qui permettraient aux entreprises de communiquer sur leurs métiers et de favoriser la polyvalence.

La rencontre humaine s'avère donc importante pour briser le clivage entre les demandeurs d'emploi et les entreprises. Les réseaux et les rencontres organisés offrent l'opportunité aux demandeurs d'emploi de trouver un travail (El Aoufi & Bensaïd, 2005).

### **1.5. Des besoins de déplacement et de transport**

Une des conditions pour travailler dans les SAP est de pouvoir se déplacer chez les usagers. Cependant, certains demandeurs d'emploi du fait de leur âge, de leur habitude et de leur situation socio-économique n'ont pas de permis et/ou de voiture (Jany-Catrice, 2016; Jany-Catrice & Puissant, 2010; Petit & Zardet, 2017). Ce problème s'aggrave dans les zones rurales (Drevelle, 2020) comme c'est le cas de la communauté de communes « Cœur de Nacre » qui n'assure pas de transports réguliers et directs entre les différentes communes notamment celles situées sur la côte. Ne pas être desservi par les transports collectifs dans les communes rurales peut influencer négativement l'employabilité (Drevelle, 2020).

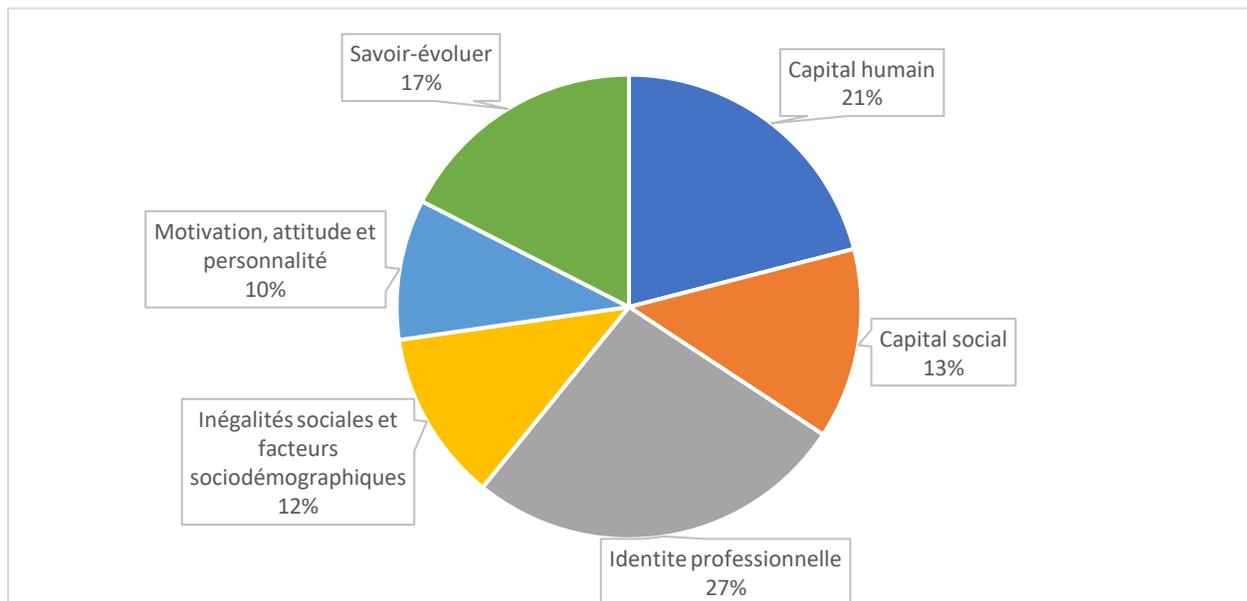
*Figure 60 – La relation d'emploi, une question d'employeurabilité et d'employabilité*



## 2. L'employabilité identifiée sur le territoire

L'analyse des données collectées par notre étude empirique nous a permis de définir l'employabilité dans les métiers des SAP sur le territoire « Cœur de Nacre ». Nous avons décidé d'interpréter nos résultats en nous basant sur le modèle conceptuel de l'employabilité exposé dans la dernière partie du chapitre 2. Pour ce faire, nous avons réalisé un troisième codage pour traiter les données collectées du terrain (entretiens, observations, ateliers) à la lumière de notre modèle conceptuel. Le logiciel Nvivo 12 nous a permis d'identifier l'occurrence et la régularité des thèmes mentionnés dans les discours et donc de quantifier nos données qualitatives (Romelaer 2005), La Figure 61 présente la fréquence des thèmes qui ressortent des données collectées. Ces thèmes constituent donc les codes parents que nous avons créés pendant notre troisième cycle de codage.

**Figure 61- Représentation des thématiques principales dans les entretiens durant le troisième codage (en %)**



**Source :** Nvivo 12

Nous pouvons identifier à partir de cette figure le classement hiérarchique des composantes de l'employabilité :

- L'identité professionnelle
- Les compétences
- Le savoir-évoluer
- Le capital social
- Les facteurs sociodémographiques
- La motivation et la personnalité

Nous pouvons constater de la figure ci-dessus que les résultats empiriques indiquent que l'identité professionnelle constitue la composante la plus représentée. Dans les lignes qui suivent, nous allons discuter ces résultats.

### **2.1. L'identité professionnelle**

L'identité professionnelle est un facteur déterminant l'employabilité dans les métiers des SAP. Le lien entre l'identité professionnelle et l'employabilité a été développé et expliqué par plusieurs auteurs (Dubar, 1998; Fugate & Ashforth, 2003; Schmidt et al., 2013). L'identité professionnelle favorise le sentiment d'appartenance et la motivation au travail. Les résultats vont dans le sens des théories sociocognitives et de la psychologie de l'orientation qui considèrent que le choix professionnel et la motivation au travail sont le résultat de l'interaction entre le soi, les attributs personnels et le contexte organisationnel et du métier (Mainhagu, 2019; Schmidt et al., 2013). Dans le cadre de notre étude, nous avons constaté une identité professionnelle dégradée des personnes travaillant dans les SAP. Les résultats révèlent que la dimension « équilibre ou balance » (Fugate & Kinicki, 2008), définie par le compromis entre les attentes de l'employé et de l'employeur est problématique à cause des conditions de travail non attractives. Les conditions organisationnelles et de gestion des ressources humaines ne constituent pas des facteurs de motivation dans les métiers des SAP et par la suite d'employabilité (André, 2012; M. Bonnet, 2006; Capuano, 2017; F. X. Devetter & Puissant, 2018; Ennuyer, 2012; Gérard & Leduc, 2010; Gucher et al., 2017; Jany-Catrice, 2016; Jany-Catrice & Puissant, 2010; Puissant & Vatan, 2018).

La mauvaise identité professionnelle dans ces métiers est liée à leur mauvaise représentation et à leur image sociale erronée (André, 2012; M. Bonnet, 2006; F.-X. Devetter & Rousseau, 2007;

Ennuyer, 2012; Gérard & Leduc, 2010). La représentation et l'image des métiers sont au cœur des choix professionnels (Brillet & Gavaille, 2016). En effet, l'image négative des métiers des SAP, leur non-reconnaissance et l'ensemble des stéréotypes véhiculés sur ces derniers ne favorisent pas leur attractivité (Bouvier et al., 2010b; Capuano, 2017; Cartier & Lechien, 2012; Lima, 2017; MILLAND, 2002).

## **2.2. Les compétences**

Les compétences constituent une dimension importante de l'employabilité des demandeurs d'emploi dans les métiers SAP (Béduwé & Mora, 2017; Fugate & Kinicki, 2008; Hetty Van Emmerik et al., 2012; Loufrani-Fedida & Saint-Germès, 2013b; Saint-Germès, 2004; Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006; Zaffran, 2012b). Les demandeurs d'emploi expriment leur besoin d'avoir accès aux formations et de réaliser des stages pour développer les compétences requises par les employeurs. L'acquisition des compétences recherchées par les employeurs constitue pour eux un passeport vers l'employabilité. Les entreprises confirment de leur côté que les compétences dans ces métiers est un prérequis (compétences techniques, compétences transversales, expériences professionnelles) (Chauvière, 2017; Derchef, 2006; Gérard & Leduc, 2010), ce qui n'est pas toujours le cas.

## **2.3. Le savoir-évoluer**

En termes de savoir-évoluer, nous avons constaté des besoins chez les demandeurs d'emploi pour avancer dans leur projet professionnel, pour trouver une formation et un employeur. Les demandeurs d'emploi ont besoin d'informations, de suivi et d'accompagnement professionnel. Nous avons constaté la difficulté des demandeurs d'emploi à se valoriser, à identifier leurs compétences, à parler de leurs expériences et de leurs motivations professionnelles.

## **2.4. Le capital social**

Ce capital s'avère un élément important pour les demandeurs d'emploi pour trouver un travail. Avoir un réseau, connaître le territoire, les entreprises du secteur, les acteurs de l'emploi et de la formation ont été cités plusieurs fois dans nos entretiens. Les résultats confirment les travaux des auteurs qui ont trouvé que le capital social et le réseau des organisations formelles et informelles locales sont des moyens de trouver un emploi notamment pour les personnes peu qualifiées (Baruel Bencherqui et al., 2012, 2013; Bryant, 2005; Cabrera & Cabrera, 2005; Fugate & Kinicki, 2008;

Loufrani-Fedida et al., 2015; McArdle et al., 2007; McQuaid et al., 2005; Othmane, 2011; Saxenian, 1990; Schomburg & Teichler, 2011). Le réseau procure de la confiance et de l'assurance notamment pour les demandeurs d'emploi qui ne sont pas satisfaits du processus de recrutement en ligne (FUGATE & ASHFORTH, 2003; Fugate & Kinicki, 2008; McArdle et al., 2007). Le réseau et la rencontre humaine ont été identifiés comme des moyens alternatifs de recrutement en ligne.

## **2.5. Les facteurs sociodémographiques**

Nous remarquons dans nos résultats les effets des inégalités et des disparités sur l'employabilité des personnes. Ces facteurs concernent notamment l'âge et l'état de santé de certaines personnes qui ne peuvent plus travailler dans les SAP. D'autres personnes n'ont pas de diplômes et ont exercé pendant toute leur vie professionnelle des postes non qualifiés avec des parcours non linéaires et non valorisés (Duclos et al., 2014). De plus, les SAP sont des métiers féminisés mal rémunérés et sous valorisés socialement (Gavoille et al., 2014). Tel est le cas des différents métiers du social sous-payés et où nous trouvons une population essentiellement féminine (Silvera, 2019). De plus, certains jeunes font face à de lourdes problématiques psychosociales qui constituent de réels obstacles pour leur employabilité. Comme l'expliquent la mission locale et un représentant de la CGT, certains jeunes sont très éloignés de l'emploi. Ils se heurtent à des problématiques lourdes et à des freins périphériques nombreux. Cette réalité nécessite d'accompagner les jeunes d'une façon personnalisée en prenant en compte leur intégralité (Observation 4).

## **2.6. La motivation et la personnalité**

Être employable requiert une motivation et une attitude positive pour prendre l'initiative et être acteur de son projet professionnel (Nauta et al., 2009; van Dam, 2004). Il s'agit des attributs personnels comme la persévérance, l'estime de soi et d'autres qualités citées par plusieurs auteurs tels que Fugate & Kinicki (2008), Demers (2005) et McArdle et al. (2007). Certains demandeurs d'emploi interrogés affirment clairement leurs responsabilités d'être dynamiques, volontaires et persévérants pour trouver du travail. Dans notre étude, nous avons constaté des difficultés d'adaptation au changement et de réactivité chez certains demandeurs d'emploi. Ces derniers sont réticents aux évolutions des démarches de recherche d'emploi qui nécessitent le développement de leurs compétences numériques. D'autres refusent de faire des trajets pour aller travailler à Caen.

## 2.7. L'employabilité opérationnelle et territoriale

Dans les paragraphes précédents nous avons constaté que l'employabilité dépend de plusieurs facteurs. Elle est multidimensionnelle. Nos résultats nous poussent à nous interroger sur les leviers possibles pour développer l'employabilité. A titre d'exemple, un acteur de la mission locale évoque le besoin d'innover dans l'accompagnement professionnel. Il explique que l'accompagnement de « l'humain » requiert des profils polyvalents, mixtes et transdisciplinaires :

« *Comment innover dans l'accompagnement ? ... l'accompagnement de l'Humain ... exemple : prévoir un salarié qui est polyvalent, profil mixte : éducateur/psychologue/accompagnateur* » Mission locale, Observation 6

Les résultats montrent que les personnes sont différentes dans leurs acquis, leurs qualifications, leurs motivations professionnelles et leurs façons d'entreprendre et réagir. C'est ainsi que toute action d'accompagnement doit être précédée d'un diagnostic pour identifier les réels besoins et difficultés, loin de tout préjugé.

« *Il y a des gens qui savent ce qu'ils veulent, d'autres qui ne savent pas, qui ne savent pas aussi faire valoir leurs compétences, comment se présenter. Il y a un problème dans les études sur le marché, on a tendance à considérer que les demandeurs d'emploi sont homogènes, le problème d'une femme de 50 n'est pas le même d'une jeune de 23 ans, ce n'est pas une classe homogène, c'est une erreur de généraliser.* » Acteur de l'emploi café de l'emploi

« *Ça dépend des personnes, il y a des jeunes qui ont besoin d'un coup de main pour avancer, le papa est absent de la maison, le fait de les bouger c'est utile pour eux, il y a d'autres gens qui ont besoin d'être accompagnés pour une remise en confiance, ils ont les diplômes mais ils n'arrivent pas mener les entretiens.* » Autre cellule emploi

« *C'est tellement spécifique à une personne, quelqu'un dans l'idéal est responsable de ce qu'il va faire ou pas, s'il va se mettre dans le numérique ou pas, chacun est libre, la formation est n droit et non pas un devoir et après la personne assume les conséquences de ses choix* » Syndicat

L'identification de la cible et sa compréhension permettent d'adapter au mieux les dispositifs aux problématiques spécifiques à chaque personne.

« *C'est en fonction de ce qui on veut toucher qu'on va déterminer une action de formation, liée à l'emploi. Si on se met d'accord avec les différentes casquettes autour de la table sur quel public on aimerait toucher et on vise, comme quand vous me parlez*

*d'employabilité on peut travailler mille et mille choses à l'employabilité, ou comme le terme NEETs employé, il y a plusieurs exemples, il n'y a pas un seul dispositif pour traiter tous ces cas, il faut aller à la personnalisation, il faut se mettre d'accord sur quel types de problématiques et de cible, il y a la garantie jeunes mais qui ne répond pas à tous les jeunes, ce n'est pas des solutions magiques, il y a des profils différents avec des problématiques différentes ». Syndicat*

Ces constats concernant les difficultés du marché de l'emploi montrent la nécessité du travail partenarial de l'écosystème autour d'une entité qui se situe à proximité du terrain. Dans notre cas, nous avons pu identifier l'intérêt des actions de la cellule emploi en tant qu'acteur intermédiaire. La cellule emploi connaît les problématiques du terrain et les différents partenaires locaux. Elle développe l'employabilité par des actions opérationnelles et territoriales qui touchent plusieurs domaines (action en faveur de la découverte de soi et des métiers des collégiens, mobilité et transport, préparation des demandeurs d'emploi aux entretiens d'embauche, etc.)

Les résultats obtenus permettent donc de valider nos quatre propositions de recherche :

- **Proposition 1** : L'image des métiers et l'attractivité déterminent la relation d'emploi et l'employabilité.
- **Proposition 2** : Le capital humain et l'adéquation des compétences sont au cœur de l'employabilité.
- **Proposition 3** : Être acteur de son projet professionnel en mobilisant son savoir-évoluer et son réseau permet de développer l'employabilité.
- **Proposition 4** : La configuration structurelle de l'écosystème de l'emploi joue un rôle important dans l'employabilité.

Ces propositions seront discutées dans le paragraphe suivant dans lequel nous allons détailler les scénarios construits pour développer l'employabilité.

### **3. Les scénarios proposés**

Les résultats de notre recherche nous poussent à intégrer quatre approches différentes dans les scénarios proposés. Premièrement, il s'agit de penser à une approche centrée sur le territoire et sa capacité à attirer voire fidéliser des salariés pour répondre aux besoins de compétences et de motivations recherchées par les entreprises locales. Le territoire, en relayant des informations et favorisant des partenariats, joue un rôle d'acteur intermédiaire et de médiateur au service de l'employabilité. Deuxièmement, il s'avère également important de travailler dans une logique centrée sur les organisations pour les rendre plus attractives en offrant de meilleures conditions de travail. En troisième lieu, il s'agit de mettre la personne au cœur de l'employabilité pour l'aider à devenir acteur de son projet professionnel. Dans cette approche, la personne en identifiant plus clairement ses motivations et attentes professionnelles développe son portefeuille de compétences et sa polyvalence pour être mobile. Le choix professionnel dépend de l'image métier et de l'image de soi qui devraient être améliorées pour développer l'employabilité. D'où l'importance de travailler la découverte de soi et des métiers de façon innovante à l'aide d'outils ludiques et de mises en situations.

La Figure 62 présente le processus de la construction des scénarios à partir des propositions de recherche validées.

Figure 62 – Construction des scénarios à partir des propositions de recherche



### 3.1. Scénario 1 : Le scénario des conditions de travail augmentées

#### **Proposition**

Les actions politiques et managériales de l'employabilité se focalisent sur l'amélioration des conditions de travail pour développer l'attractivité des métiers.

#### **Description**

Les mauvaises conditions de travail dans les métiers des SAP leur donnent une image non attractive (ARACT Haute-Normandie, 2011; Gérard & Leduc, 2010; Jany-Catrice & Puissant, 2010; Watrin & Barreyre, 2017). Dans ce scénario, nous partons du principe que l'employabilité passe par l'amélioration des conditions de travail pour les rendre plus attractives. Ce scénario considère que la relation d'emploi et l'identité professionnelle dans ces métiers sont dégradées en raison des conditions de travail difficiles (Benraïss-Noailles et al., 2016; Bouvier et al., 2010a; Charbonnier-Voirin et al., 2014; Guerrero, 2005; Kraak, 2013; Petit & Zardet, 2017). En améliorant les CT, les demandeurs d'emploi s'orienteront davantage vers ces métiers (Fugate & Kinicki, 2008; Gavaille, 2014; Lu et al., 2016; Praskova et al., 2015).

#### **Arguments et constats de base**

Les conditions de travail offertes ne répondent pas aux attentes des personnes. L'intention de quitter ce secteur et de ne plus y travailler en sont les conséquences manifestées. Les résultats empiriques nous ont confirmé les éléments suivants :

- Manque d'attractivité et de fidélisation alors que les besoins de recrutement augmentent
- Conditions de travail difficiles physiquement et mentalement
- Souhait de travailler sur l'amélioration des conditions de travail
- Contraintes liées au management à distance
- Incapacité d'augmenter les salaires et besoin d'agir à travers des solutions alternatives

#### ***Figure 63 - Verbatims liés aux constats présentés ci-dessus***

« Si on prend le SAP il y a les conditions de travail qui font que certaines entreprises ont du mal à recruter vu le temps de travail décalé, le déplacement, le taux de rémunération qui est faible. » Région  
« On est limités par le budget, ...l'aménagement des horaires et des déplacements, on adapte le planning en fonction aussi de la personne. On essaie de sectoriser » Entreprise SAP 2  
« Le management à distance ... c'est un management compliqué » Entreprise SAP6

## Impacts du scénario sur les acteurs et préconisations

Les entreprises du secteur sont amenées à travailler sur leur attractivité organisationnelle en offrant de meilleures conditions de travail. Le responsable du secteur et/ou le responsable RH devrait développer des compétences à ce niveau-là. Il intègre une démarche QVT dans la stratégie de l'entreprise et la pilote dans son management.

### *Impacts sur le responsable du secteur et/ou responsable RH à quatre niveaux*

<b>Niveau impacté</b>	<b>Préconisations</b>
<u>Organisation de l'activité</u> Des critères sont à prendre en compte dans l'organisation de l'activité. Il s'agit de revoir le planning et l'affectation des salariés pour limiter le décalage des horaires et les distances géographiques.	Le RH /manager dans le planning devrait : <ul style="list-style-type: none"><li>- Prévoir les temps de déplacement et des pauses</li><li>- Sectoriser les interventions et les tournées pour réduire les déplacements et les optimiser</li><li>- Faire des rotations pour respecter la conciliation vie privée et vie professionnelle</li><li>- Eviter les coupures dans la journée de travail</li></ul>
<u>Santé au travail et risques professionnels</u> Les professionnels dans les SAP peuvent être exposés à des RP <sup>1</sup> . Le DRH et/ou le responsable de secteur est amené à fixer un plan d'actions pour identifier les RP et les prévenir. Ces risques peuvent être liés aux déplacements, aux TMS <sup>1</sup> (port de charges lourdes, manutention, mauvais gestes, précipitations et efforts), aux risques de chute ou d'accident domestique.	Pour les éviter, les entreprises peuvent mettre en place un système de rotation pour alterner les interventions pénibles. De cette façon, les entreprises n'attribuent pas les situations les plus délicates aux mêmes personnes. De plus, afin de préserver la santé des salariés, il est vital de les sensibiliser pour appliquer les bons gestes via des informations collectives, des formations ou des guides pratiques. Des outils d'identification des RP avec des critères de suivi et d'évaluation permettent d'avancer selon un plan d'amélioration continue.
<u>Santé au travail et RPS</u> Le travail en SAP est réputé pour sa pénibilité mentale et psychologique. Les salariés sont confrontés à des usagers en détresse psychosociale. En intervenant en autonomie chez les personnes, ils peuvent faire face à des situations imprévisibles et à des conflits relationnels. Ces contraintes rendent les CT plus difficiles. Ce scénario implique de nouveaux enjeux managériaux.	Le RH et/ou le manager met en place : <ul style="list-style-type: none"><li>- Un management plus qualitatif assurant un suivi et une écoute active pour les salariés avec des temps d'échange sur les difficultés et des conseils à suivre</li><li>- Des formations et des actions de sensibilisation sur des thématiques liées à la gestion du stress, la maîtrise émotionnelle et la réactivité face aux imprévus</li><li>- Des réunions et des rencontres entre salariés pour partager leurs difficultés, les analyser et co-construire des solutions.</li></ul>

### Management à distance et collectif au travail

Le travail en SAP expose les salariés à des situations d'isolement qui affaiblissent le collectif au travail et le sentiment d'appartenance organisationnelle (ANACT, 2014 ; Vénard, 2011). L'identité réseau et l'identité organisation constituent des variables importantes pour l'employabilité (Schmidt et al., 2013). C'est ainsi que les entreprises devraient prendre des initiatives pour améliorer l'implication et l'engagement au travail

Le RH et/ou le manager met en place des mesures telles que :

- Des moments conviviaux : petits-déjeuners, goûters, sorties, jeux.
- Un suivi plus qualitatif, des doublons, des formations, des informations collectives
- Une tenue représentant l'entreprise
- Des guides de bonnes pratiques coconstruits avec les salariés
- Des liens entre les salariés en les faisant travailler en binôme pour développer leurs compétences
- Une célébration des anniversaires
- Des pots communs organisés
- Des jeux organisés et des team building (*escape game*, jeu de construction, *quizz*, *videogame*, etc.)
- Des réunions virtuelles organisées
- Des envois de petit courriel, de message, de notification *via* l'application interne de temps en temps
- Une prise de nouvelles par téléphone
- Des animations des petites communautés ou groupes *via* des outils collaboratifs

### **Faisabilité et pertinence**

Dans ce scénario, trois possibilités existent :

- Avoir une fonction RH qui développe une stratégie QVT et accompagne les managers à la mettre en place
- Avoir un manager ou responsable de secteur qui améliore la QVT tout en étant aidé par la fonction RH et/ou les acteurs de l'emploi. Le responsable met en place des outils et des actions à suivre.
- Avoir un responsable de secteur « sauveur », qui intervient dans les cas d'urgence. Dans ce cas, les responsables ne disposent pas d'outils formalisés.

Ce scénario est un levier pour l'employabilité. Il permet :

- De réduire les différents risques professionnels physiques et psychologiques ainsi que les risques d'accidents au travail, d'aptitudes réduites / TMS, *etc.*
- D'augmenter la motivation professionnelle des demandeurs d'emploi intéressés par les métiers du social en leur offrant de meilleures conditions de travail pour répondre au mieux à leurs attentes

Cependant, les limites de ce scénario sont les suivantes :

- La rémunération qui peut être un critère important dans le choix professionnel reste faible et non attractive
- La précarité engendrée par les emplois à temps partiel demeure une question problématique
- Les freins liés à la garde d'enfants et au transport
- Le manque de moyens et de temps des entreprises à mettre en place ces pratiques à cause de la nécessité de combler les besoins urgents et quotidiens de recrutement
- La mauvaise représentation sociale du métier, sa non-qualification et sa faible reconnaissance.

### 3.2. Scénario 2 : Le scénario de la revalorisation de l'image métier

#### **Proposition**

Pour revaloriser l'image des SAP et attirer de potentiels candidats, les différents acteurs se mobilisent pour communiquer sur ces métiers, les faire connaître et les rendre qualifiants.

#### **Description**

Ce scénario part du postulat que l'employabilité dans les métiers des SAP dépend de leur image et de leur représentation sociale. L'identité professionnelle dans un métier est construite par la représentation collective qui lui est donnée. Sa qualification influence son image. Cette dernière permet aux demandeurs d'emploi d'avoir les compétences requises pour être employables dans ces métiers. Elle leur donne une reconnaissance sociale (Riat et al., 2011). Les acteurs de l'orientation scolaire et professionnelle intègrent dans leurs axes prioritaires la communication et la représentation de ces métiers auprès des jeunes. A cette fin, les acteurs créent des événements pour faire découvrir les métiers des SAP aux collégiens et aux demandeurs d'emploi. Le but est de permettre aux personnes de poser des choix professionnels en se basant sur la réalité vécue au-delà de l'image donnée ou perçue.

#### **Arguments et constats de base**

Les métiers des SAP sont représentés par la société comme étant composés d'un public non qualifié et éloigné de l'emploi. Ils ont une représentation liée à des tâches pénibles. Notre travail montre la nécessité de mener des actions pour valoriser ces métiers. Différents auteurs ont évoqué la nécessité de faire reconnaître et qualifier ces métiers. L'amélioration de leur image passe par une reconnaissance des compétences notamment transversales (M. Bonnet, 2006; El Khomri, 2019; Gérard & Leduc, 2010). L'inadéquation des compétences et les difficultés de recrutement constituent d'autres arguments de base pour ce scénario.

**Figure 64- Verbatims liés aux constats présentés ci-dessus**

« Pour l'attractivité aux yeux des jeunes c'est le travail auprès des écoles et des collèges sur un rapprochement auprès des entreprises, leur faire visiter des entreprises » Elu 5  
 « Il y a toujours le stéréotype de l'auxiliaire de vie, il faut le valoriser ces métiers par les écoles durant l'orientation » Entreprise SAP 7  
 « ... Pour le manque de candidats on peut proposer des immersions professionnelles » Entreprise SAP 5  
 « ... qui n'ont pas les capacités et les compétences requises » Entreprise SAP 6  
 « Le fait que l'entreprise donne les chances aux jeunes ... la formation en entreprise est très essentielle ... » Mission locale  
 « Le métier est non valorisé » Entreprise SAP 10

**Impacts du scénario sur les acteurs et préconisations**

Ce scénario nécessite une coordination et une collaboration entre les différents acteurs pour orienter les demandeurs d'emploi vers les formations offertes et les entreprises qui souhaitent recruter ainsi pour communiquer et faire découvrir les métiers aux collégiens et/ou aux demandeurs d'emploi. Il implique un changement d'organisation et de façon de travailler de l'ensemble de l'écosystème.

*Impacts sur les acteurs de l'écosystème à deux niveaux*

Niveau impacté	Préconisations
<p><u>Formation et certification des compétences</u></p> <p>A travers des appels à projet, l'État et la région financent des formations professionnelles et diplômantes en SAP adressées aux demandeurs d'emploi en stage ou à des salariés. Différents dispositifs existent et peuvent être mobilisés : alternance, AFEST<sup>1</sup>, etc. Les entreprises peuvent travailler avec les centres de formation pour monter des parcours de formations en interne et/ou en externe. Ce scénario prône le développement des outils ludiques avec des simulations, une formation accompagnée par des expériences professionnelles (stage/alternance).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner les entreprises dans leur plan de formation et leurs modalités de formation (doublon, tutorat, etc.)</li> <li>- Faire connaître les dispositifs de formation aux demandeurs d'emploi et aux entreprises</li> <li>- Créer un référentiel « compétences transversales SAP » avec des éléments de mise en situation professionnelle pour former</li> <li>- Mener des appels à projet pour créer et mettre en place des formations dans les métiers des SAP</li> <li>- Développer des partenariats avec les entreprises et les écoles pour former en entreprise</li> <li>- Créer des badges de compétences pour valider et certifier les compétences SAP</li> <li>- Innover dans la formation (<i>serious games</i>)</li> <li>- Organiser des formations mutualisées pour les salariés de plusieurs entreprises</li> </ul>

Niveau impacté	Préconisations
<p><u>Communication et découverte des métiers</u></p> <p>Les acteurs organisent des forums emploi et des journées de découverte de métiers avec les entreprises SAP. Les entreprises se mobilisent et se rapprochent auprès des collégiens et des lycéens. Ces actions peuvent être l’occasion pour les personnes ayant des appétences dans le domaine de l’aide et du social de faire le choix de se former et de travailler dans ces métiers.</p>	<p>Diverses actions peuvent être menées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser une semaine « découverte des métiers des SAP » durant laquelle les entreprises accueillent des stagiaires</li> <li>- Organiser un forum étudiant « découverte des métiers des SAP » animé par des salariés (cooptation) et par des usagers bénéficiaires pour témoigner, devant des étudiants et/demandeurs d’emploi, de ces métiers et pour valoriser ses compétences transversales ainsi que son enjeu sociétal</li> </ul>

### Faisabilité et pertinence

La professionnalisation des métiers SAP et leur qualification contribuent à leur reconnaissance et à leur valorisation et permettent d’avoir un capital humain répondant aux besoins des entreprises. La professionnalisation procure également les avantages ci-dessous :

Acteur concerné	Utilité / Avantages
<p><b>Pour les demandeurs d’emploi</b></p>	<p>Développer leur capital humain pour maintenir et améliorer leur employabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualifier et reconnaître leurs compétences</li> <li>- Développer leur identité professionnelle</li> <li>- Faire découvrir les métiers SAP</li> <li>- Faire des choix professionnels basés sur l’expérimentation et le vécu</li> <li>- Connaître leurs motivations professionnelles pour identifier leur projet professionnel</li> </ul>
<p><b>Pour les entreprises et les métiers SAP</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir des candidats bien formés</li> <li>- Améliorer la qualité de service</li> <li>- Trouver des candidats motivés, déterminés et impliqués</li> <li>- Attirer une nouvelle cible intéressée par les SAP</li> <li>- Développer une bonne image et une meilleure attractivité</li> </ul>

Cependant, ce scénario suscite des interrogations quant à la rémunération derrière la qualification. Pour plus de qualification, faut-il plus rémunérer ? Est-ce que les personnes accepteront de travailler avec une rémunération faible ? Les entreprises interrogées évoquent leur incapacité d'augmenter les salaires. Les entreprises ne peuvent pas augmenter les tarifs payés par les usagers. Une tarification unique est fixée par le département. De plus, faire payer les usagers une charge supplémentaire peut nuire à l'avantage compétitif. Développer les offres de formations doit être précédé d'une étude des besoins des entreprises et des demandeurs d'emploi. Cette étude doit s'accompagner d'une communication qui touche et attire les personnes potentiellement intéressées. Elle doit être complétée par un travail de découverte des motivations professionnelles et de construction d'un projet professionnel. Les entreprises et notamment les demandeurs d'emploi doivent connaître les acteurs et les dispositifs voire avoir confiance en eux pour les solliciter. Cependant, nos résultats empiriques révèlent une méfiance en l'écosystème de la part des demandeurs d'emploi dans sa configuration actuelle. Tous ces éléments constituent les limites de ce scénario et montrent la nécessité de le réinventer en mettant le territoire au centre de l'écosystème.

### 3.3. Scénario 3 : Le scénario du renouveau du projet professionnel

#### **Proposition**

Ce scénario met la personne au cœur de l'employabilité. Par ses motivations et son savoir-évoluer, elle décide de mobiliser la palette des dispositifs à sa convenance pour rebondir sur le marché de l'emploi en exerçant différents métiers.

#### **Description**

Ce scénario ouvre la possibilité aux reconversions professionnelles entre différents métiers du service et pas seulement ceux des SAP. Il se base sur le management de l'employabilité par les motivations, les compétences transversales et transférables. La polyvalence permise par la transversalité et la transférabilité des compétences permet aux personnes de trouver un travail dans des domaines différents. Les entreprises ayant des difficultés de recrutement peuvent s'ouvrir à d'autres profils. Dans ce scénario l'écosystème, se mobilise pour aider les demandeurs d'emploi à se découvrir, définir leur choix professionnel et être acteurs de leur projet professionnel. Les entreprises feront évoluer leurs outils et leurs pratiques de recrutement. Les acteurs de la formation se mobilisent pour monter en compétences les personnes qui s'orientent vers les SAP.

#### **Arguments et constats de base**

Les résultats empiriques ont révélé les éléments suivants concernant les demandeurs d'emploi :

- Manque d'orientation : motivations et choix professionnels non définis
- Souhait de développer les compétences de recherche d'emploi et le savoir-évoluer
- Souhait d'avoir un réseau

#### ***Figure 65 - Verbatims liés aux constats présentés ci-dessus***

« C'est un problème chez les jeunes qui ne savent pas ce qu'ils ont envie de faire...on a une crise de vocation. » Entreprise SAP

« Je ne sais pas comment m'y prendre » Demandeur d'emploi

« Connaître les entreprises d'aide à la personne » Demandeur d'emploi 12

Les entreprises, pour combler leurs besoins de recrutement, s'ouvrent à d'autres profils. Elles commencent à intégrer la polyvalence et les compétences transversales et transférables dans leur processus de recrutement.

**Figure 66 - Verbatims liés aux constats présentés ci-dessus**

« On est en pénurie de personnel et on n'a pas le choix de ne pas s'ouvrir durant le recrutement à d'autres profils » Entreprise SAP 2

« Il faut réfléchir selon une logique de compétences » Entreprise SAP 9

« L'approche de recrutement par compétences n'est pas néfaste, ça permet aux gens d'évoluer et d'être mobiles » Syndicat

« Il faut mobiliser la personne, dépasser les échecs, essayer de relever les gens, avoir de l'estime de soi. » Circonscription d'action sociale, volet RSA, département du Calvados

**Impacts du scénario sur les acteurs et préconisations**

---

*Impacts sur les acteurs de l'orientation, de l'emploi et de la formation*

---

Niveau impacté	Préconisations
<p><u>Orientation, découverte de soi et des métiers</u></p> <p>Les acteurs de l'orientation et de l'emploi innovent dans leurs outils de découverte de soi, des métiers.</p>	<p>Les acteurs de l'orientation œuvrent pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer et mettre en place des simulations pour la découverte de soi</li> <li>- S'entraîner à l'entretien de recrutement (simulation)</li> <li>- Organiser des forums d'emploi pour faire connaître les entreprises locales SAP</li> </ul>
<p><u>Recherche de l'emploi</u></p> <p>Les acteurs de l'emploi se mobilisent pour aider les demandeurs d'emploi à être acteurs de leur projet professionnel et se valoriser. Les accompagnateurs mettent les compétences notamment transversales au sein de leurs prestations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monter des ateliers de préparation aux techniques de recherche d'emploi</li> <li>- Déployer des sessions de préparation à la valorisation de soi : identifier et communiquer sur soi, sur ses compétences et ses appétences</li> <li>- Organiser des <i>job dating</i></li> <li>- Développer des badges de compétences pour favoriser les passerelles métiers</li> </ul>

---

*Impacts sur les entreprises*

---

<b>Niveau impacté</b>	<b>Préconisations</b>
<u>Recrutement et gestion des compétences</u>  Ce scénario implique un changement de rôle des entreprises dans leur pratiques de gestion des compétences.	Ces dernières doivent faire évoluer leurs pratiques de gestion de compétences et de carrières pour : <ul style="list-style-type: none"><li>- Favoriser la polyvalence</li><li>- S'ouvrir à d'autres profils dans le recrutement</li><li>- Accompagner et former les nouveaux candidats qui viennent d'un autre métier</li></ul>

---

*Impacts sur les demandeurs d'emploi / personnes*

---

Les personnes doivent faire preuve d'autonomie, de curiosité, de détermination et de réactivité.

**Faisabilité et pertinence du scénario**

Ce scénario a des avantages pour les personnes et les entreprises.

<b>Pour les demandeurs d'emploi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Être formés aux métiers</li><li>- Faire reconnaître leurs compétences</li><li>- Développer un portefeuille de compétences</li><li>- Être polyvalent et mobile</li><li>- Construire un projet professionnel basé sur une découverte de soi et des métiers</li><li>- Développer leur savoir-évoluer</li></ul>
<b>Pour les entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Répondre à leurs besoins de recrutement en recrutant des personnes motivées.</li><li>- Valoriser leurs métiers (certification des compétences)</li></ul>

### **Faisabilité et pertinence du scénario**

Cependant, ce scénario se confronte à différents éléments :

- Méconnaissance et méfiance vis-à-vis de l'écosystème
- Structures cloisonnées et fragmentées
- Public avec des difficultés psychosociales
- Assistanat de certains demandeurs d'emploi (mentionné dans quelques entretiens)
- Conditions de travail non attractives
- Problèmes liés au transport et au déplacement

De plus, ce scénario peut correspondre davantage à des personnes plus qualifiées et/ou qui ont les qualités psychologiques nécessaires telles que l'estime de soi, l'autonomie, la détermination, *etc.* Le projet professionnel a des limites. Il dépend de la « maturité vocationnelle » et des « normes organisationnelles » (Pralong, 2011). Pralong (2008, 2011) explique que le projet professionnel est la résultante de l'interaction entre le *sensmaking* des personnes, leurs constructions cognitives, leurs expériences de vie et les contextes organisationnelles voire celles du marché du travail.

### 3.4. Scénario 4 : Le scénario de l'attractivité 4.0

#### **Proposition**

Ce scénario fait impliquer la personne, l'entreprise, l'écosystème et le territoire. Il vise à développer l'attractivité du moi et de mon projet professionnel, de l'entreprise et des métiers, de l'écosystème et enfin du territoire. Dans ce scénario, le territoire se positionne comme maillon central qui coordonne les actions avec les différentes parties prenantes.

#### **Description**

Le territoire, à proximité des acteurs, crée et coordonne des partenariats pour traiter d'une façon personnalisée et globale les problématiques de l'attractivité et de l'employabilité. Ce scénario part du postulat que l'employabilité se gère d'une façon opérationnelle à travers la GRH-Territoriale.

#### **Arguments et constats de base**

Nos résultats mettent en relief les éléments suivants concernant :

---

#### *L'écosystème dans sa configuration actuelle*

---

- Méfiance de la part des demandeurs d'emploi vis-à-vis de l'écosystème
- Dispositifs et acteurs non assez connus et/ou mobilisés
- Fragmentation et cloisonnement des pratiques de l'écosystème
- Besoin de traiter les problématiques de l'employabilité dans une logique de proximité en étudiant en amont les besoins spécifiques
- Nécessité de prendre en compte l'aspect intégral et personnalisé de l'humain dans toutes ses dimensions et composantes
- Besoin de trouver des solutions aux freins périphériques de l'emploi notamment ceux liés au transport
- Insatisfaction du processus de recrutement (anonymat) et souhait d'organiser des rencontres réelles en présentiel.

---

#### *Les demandeurs d'emploi*

---

- Besoin de se former et de réaliser un stage et/ou une alternance
- Besoin de travailler sur la découverte de soi et des métiers dès le collège à travers l'orientation scolaire
- Besoin d'être accompagnés dans la recherche d'emploi et la valorisation de soi

---

### *Les entreprises SAP*

---

- Besoin des entreprises de se faire accompagner par des ateliers mutualisés
- Souhait de travailler ensemble sur des problématiques communes
- Besoin de recrutement non satisfaits
- Besoin de former les salariés, notamment les nouveaux recrutés
- Souhait de développer la polyvalence et l'emploi cumulé

---

### *L'attractivité des métiers SAP*

---

- Besoin d'améliorer les conditions de travail (RPS, management à distance, RP, pénibilité, horaire, etc.)
- Besoin d'améliorer l'image des métiers SAP (reconnaissance, qualification, communication, découverte des métiers)

---

### *Le territoire*

---

- Souhait de renforcer le rôle de la cellule comme maillon central proche du terrain, connaissant ses besoins
- Souhait de renforcer la coordination réalisée par la cellule emploi avec les divers partenaires qui travaillent chacun sur une dimension de l'employabilité
- Satisfaction de la part des demandeurs d'emploi et des entreprises quant aux actions menées par la cellule emploi (*job dating*, mise en contact, ateliers, plateforme mobilité etc.)
- Intérêt aux actions de l'orientation auprès des collégiens et aux partenariats créés avec les entreprises

#### **Figure 67 - Verbatims liés aux constats présentés ci-dessus**

« L'interlocuteur majeur est la cellule emploi, ... dynamiser la cellule emploi, .... au sein du territoire, aller au-devant des entreprises pour savoir les besoins de l'entreprise et coller les besoins des demandeurs d'emploi avec les entreprises ... » Elu

« C'est un maillage, l'intégralité des réseaux et des dynamiques locales, les connaissances des problématiques locales » Elu

« Le renforcement de notre rôle se fait grâce à la cellule emploi pour répondre à nos problématiques ... C'est la connaissance très fine des personnes sur le territoire » Elu

« Il s'agit de les faire bénéficier de nos réseaux pour pouvoir mieux les insérer » Elu

« Il y a cellule emploi qui est assez proche et disponible » Demandeur d'emploi 1

« Connaître les entreprises d'aide à la personne » Demandeur d'emploi 12

« Développer des formations mutualisées » Entreprise SAP 8

« Je ne croyais pas au Job Dating à Douvres, mais j'ai eu une bonne touche. » Demandeur d'emploi 2  
 « La clé de solution est la proximité » Observation 1  
 « La richesse de la cellule emploi dans vos actions et projets de terrain, la proximité au lieu d'aller à Caen » Demandeur d'emploi 3  
 « Le Job Dating était vraiment bien, c'est mieux que les forums car dans les forums il y a beaucoup de monde. J'ai réussi à avoir des entretiens pour un poste. C'était convivial sans CV. L'atelier était bien aussi, on a été préparés pour la présentation de soi dans les entretiens, à parler de nos compétences. » Demandeur d'emploi 20

### Impacts du scénario sur les acteurs et préconisations

Ce scénario fait réunir les différents acteurs, les personnes et les entreprises autour du territoire. Il implique un changement de la configuration structurelle de l'écosystème et de son organisation pour glisser vers une gouvernance partenariale et territoriale. L'ensemble de l'écosystème se mobilise, chacun selon ses compétences, autour du territoire coordinateur des actions, plus attractif et inclusif.

---

#### *Impacts sur les acteurs de l'emploi et les entreprises ainsi que leur travail partenarial*

---

Niveau impacté	Préconisations
<p><u>La gestion des compétences et du recrutement</u></p> <p>Les acteurs et les entreprises, conscients de la nécessité de développer la mobilité intra et inter-organisationnelle et de favoriser les passerelles métiers, intègrent la gestion des compétences notamment transversales et des motivations dans leurs pratiques.</p> <p>Cette (r)évolution des pratiques sera le fruit de la collaboration entre plusieurs entreprises locales regroupées avec l'appui des partenaires experts en RH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un référentiel compétences SAP. Ce référentiel inclut des critères d'évaluation et des exemples de mise en situation professionnelle. Il aide les entreprises dans leur recrutement, la gestion et le développement des compétences</li> <li>- Organiser des ateliers mutualisés pour co-construire des outils de gestion spécifiques aux SAP. Ces ateliers seront orientés vers le développement des compétences transversales</li> <li>- Organiser des ateliers de sensibilisation sur la mobilisation des outils de gestion des compétences comme l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien de recrutement, etc.</li> </ul>

<b>Niveau impacté</b>	<b>Préconisations</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser à la GPEC pour gérer les compétences et les carrières selon les besoins de l'entreprise</li> <li>- Sensibiliser à la transférabilité des compétences et à la polyvalence</li> <li>- Mettre en place l'emploi cumulé</li> <li>- Créer des fiches personnelles pour chaque salarié et les partager entre plusieurs entreprises</li> </ul>
<p><u>Formation</u></p> <p>De multiples formations professionnelles financées par l'Etat et/ou la région seront déployées en partenariat avec les centres de formation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer des formations personnalisées académiques et professionnelles</li> <li>- Développer des badges pour les compétences transversales en SAP</li> <li>- Faire des formations mutualisées</li> </ul>
<p><u>Attractivité des métiers et des entreprises</u></p> <p>Les partenaires et les entreprises collaborent pour améliorer l'image des métiers SAP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire des témoignages et des cooptations (salariés ambassadeurs de l'entreprise et du métier) pour une découverte attractive des métiers</li> <li>- Organiser des ateliers sur l'amélioration des conditions de travail</li> <li>- Organiser des stages d'immersion et des événements pour la découverte des métiers</li> </ul>

---

*Impacts sur le territoire de proximité*

---

Pour conclure, la collectivité territoriale de proximité, avec son rôle de coordinatrice, mobilisera les actions suivantes.

<b>Niveau impacté</b>	<b>Préconisations</b>
<p style="text-align: center;"><u>Employeurabilité des entreprises et attractivité des métiers</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer des groupements d'entreprises pour mutualiser les Ressources Humaines, faire des ateliers et des formations mutualisés, développer l'emploi cumulé en s'associant avec les acteurs locaux compétents</li> </ul>

Niveau impacté	Préconisations
<p align="center"><u>Représentation des métiers et découverte de soi</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en contact les entreprises, les demandeurs d'emploi et les centres de formation pour organiser des immersions professionnelles, des stages, des formations professionnelles, <i>etc.</i></li> <li>- Développer des partenariats avec des collèges, des écoles et des entreprises pour faire découvrir les métiers (orientation scolaire)</li> <li>- Développer des partenariats avec des collèges et des spécialistes experts dans la découverte de soi</li> </ul>
<p align="center"><u>Emploi et recrutement</u></p>	<p>Organiser des <i>job dating</i> selon une approche compétences / appétences pour favoriser la mobilité et les passerelles métiers</p>
<p align="center"><u>Mobilisation des demandeurs d'emploi</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer des actions territoriales au service des demandeurs d'emploi : ateliers de valorisation de soi, recherche d'emploi, <i>etc.</i></li> <li>- Organiser des notes d'information collective pour les demandeurs d'emploi pour leur faire connaître les partenaires locaux et les mettre en contact avec eux</li> <li>- Aller vers les personnes et les jeunes invisibles en créant des partenariats avec les associations de l'éducation populaire et les centres socioculturels / sportifs.</li> </ul>

Ce scénario ouvre la réflexion sur la possibilité des métiers des SAP d'évoluer à travers l'intégration des technologies liées à l'intelligence artificielle. L'industrie 4.0 permet d'automatiser les tâches pénibles et routinières (Gosse et Dancette, 2016) tout en améliorant l'expérience collaborateur et l'expérience client (Frimousse et Peretti, 2019) Grâce à ces technologies, les salariés se trouvent en train de piloter des robots. Ces innovations digitales dans leur travail leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences digitales pour contrôler les machines. Des applications peuvent être créées pour garder un contact entre les intervenants et les usagers qui pourront ainsi signaler leurs besoins et leurs demandes (Benhamou et Janin, 2018). L'évolution des métiers des SAP vers une usine 4.0 sont bénéfiques pour leur valorisation dont l'exercice requiert davantage des compétences digitales qui peuvent attirer les nouvelles générations appelées « digital natives » qui sont intéressées à travailler dans le relationnel et l'aide à la personne.

### **Faisabilité et pertinence du scénario**

Ce scénario fait partie des débats et des recherches actuels sur la GRH-T. Il représente le travail réel réussi de la cellule emploi. Les résultats théoriques et empiriques de notre thèse confirment la pertinence d'orienter l'écosystème actuel de l'emploi vers une gouvernance partenariale et territoriale. En effet, ce scénario permet aux :

<p align="center"><b>Aux demandeurs d'emploi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De connaître et découvrir les acteurs locaux</li> <li>- D'assurer un accompagnement personnalisé et global vers l'employabilité</li> <li>- D'avoir plus de confiance dans le système</li> <li>- D'être acteur de son parcours professionnel</li> <li>- D'avoir un projet professionnel en se connaissant et en connaissant le marché du travail</li> </ul>
<p align="center"><b>Aux entreprises SAP</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De développer leur attractivité</li> <li>- D'avoir des outils pour gérer les compétences et les carrières</li> <li>- De répondre à leurs besoins de recrutement en embauchant des personnes qualifiées et motivées</li> </ul>
<p align="center"><b>Aux métiers des SAP</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- D'améliorer leur image et leurs attractivités</li> <li>- D'évoluer et valoriser de nouvelles compétences</li> </ul>
<p align="center"><b>Au territoire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- D'assurer le retour à l'emploi, le développement social et économique</li> <li>- De répondre aux enjeux sociétaux en matière de maintien à domicile</li> <li>- D'optimiser et de mobiliser les différents acteurs de l'écosystème de l'emploi et de l'orientation</li> <li>- De créer une dynamique et une attractivité territoriale et donc renforcer le marketing territorial</li> <li>- De renforcer les compétences du territoire en matière d'orientation scolaire et d'employabilité</li> </ul>

Les structures fédérées dans notre thèse sont conscientes de la valeur ajoutée des groupements d'entreprises. Cependant, l'engagement durable des entreprises demande un maintien de la cohésion et de la dynamique du groupe et des efforts d'animation pour faire converger les intérêts.

## Conclusion du chapitre 6

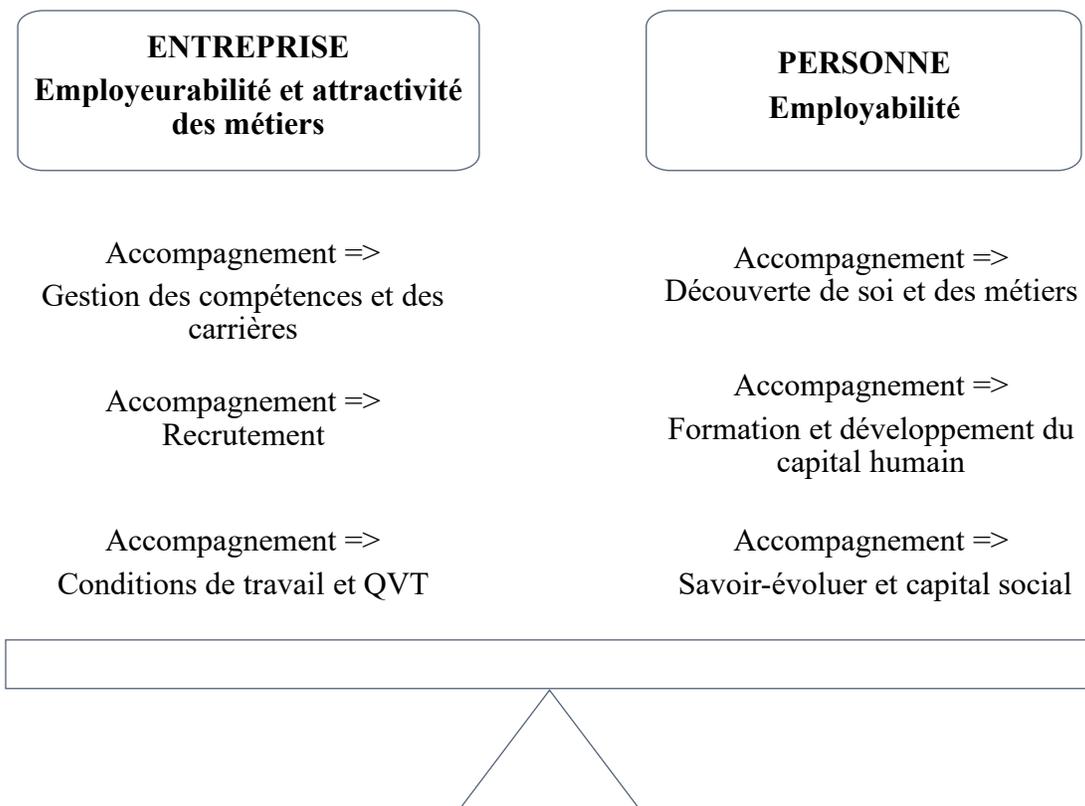
Nos résultats montrent que l'identité professionnelle s'avère une importante composante de l'employabilité. L'identité professionnelle constitue une boussole parce qu'elle oriente les parcours et les choix professionnels. Elle stimule et déclenche la motivation professionnelle (Clarke & Patrickson, 2008; Forrier et al., 2009; FUGATE & ASHFORTH, 2003; Fugate & Kinicki, 2008; Guilbert et al., 2016; Van den Broeck et al., 2014). C'est dans ce sens que Schmidt et al. (2013) soulignent l'importance de mettre en place des systèmes de GRH personnalisés qui prennent en compte les motivations de la personne.

Nous observons que l'attractivité des métiers et des entreprises constituent des facteurs déterminants dans la relation d'emploi et l'employabilité. Pour maintenir l'employabilité, il faut développer le capital humain de façon à répondre aux compétences requises par les entreprises SAP. D'autres éléments s'ajoutent comme le savoir-évoluer, le réseau et le transport.

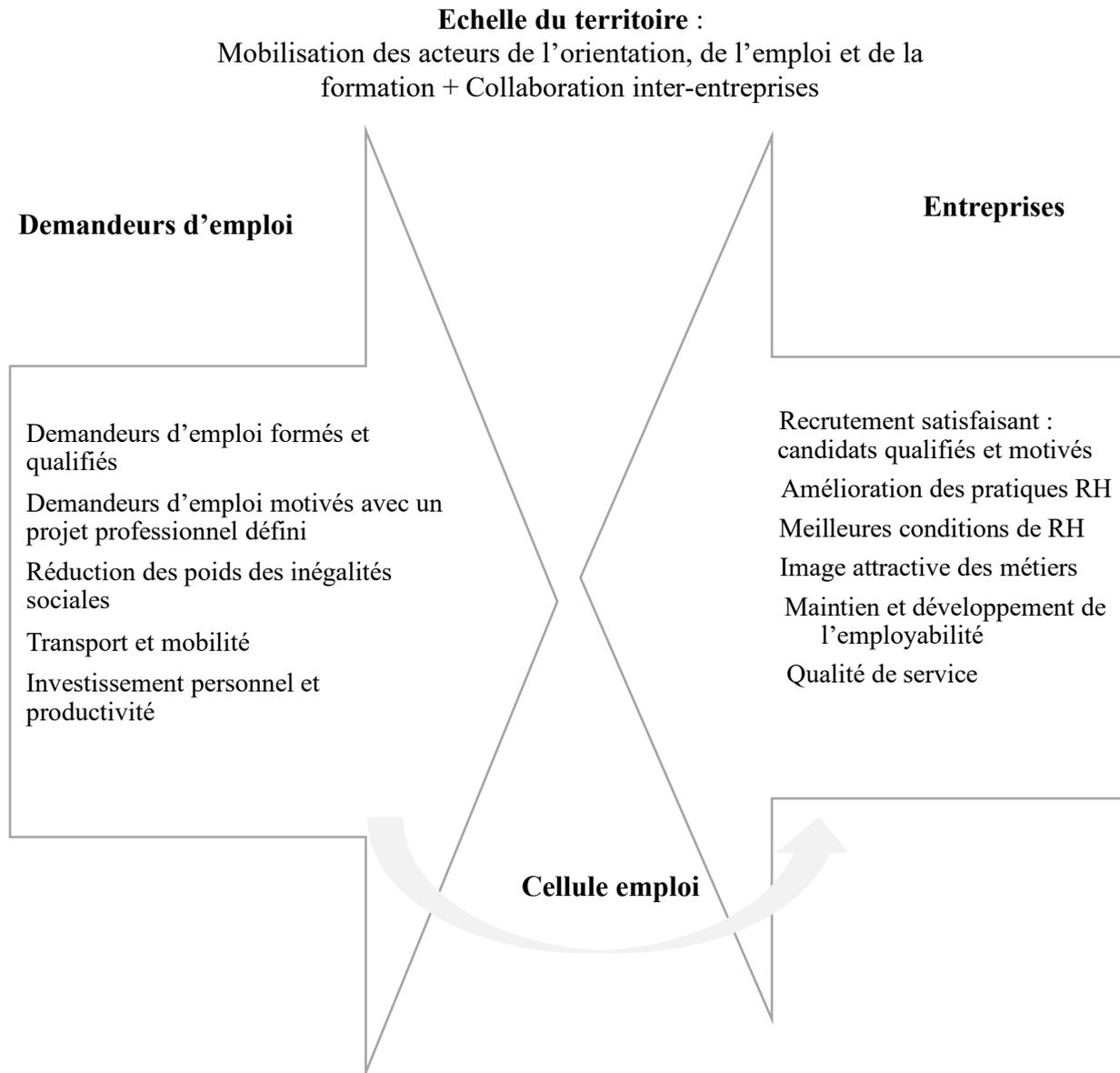
Les politiques et les actions en faveur de l'emploi doivent donc s'orienter vers un accompagnement des entreprises dans leur employabilité et vers un accompagnement des personnes dans leur employabilité (Figure 68).

Des partenaires de l'orientation, de la formation et de l'emploi sont chargés d'accompagner les personnes en difficultés ainsi que les métiers en tension. Nous avons observé un changement de la configuration structurelle de l'écosystème pour répondre d'une façon adaptée aux problématiques actuelles de l'employabilité. Les acteurs locaux œuvrent ensemble dans une logique partenariale afin de favoriser de meilleures conditions d'emploi sur le territoire (Figure 69) (Colin & Mercier, 2017; Frimousse & Peretti, 2017; Michun, 2007; Rivière et al., 2019). Cette gouvernance se fait grâce à une structure de proximité qui coordonne l'ensemble des actions, dans notre cas il s'agit de la cellule emploi de la communauté de communes « Cœur de Nacre ».

*Figure 68 – L’emploi, une relation à deux dimensions : Employabilité et Employeurabilité*



**Figure 69 - La GRH-Territoriale au service de l'employabilité dans les métiers SAP**



## Conclusion de la deuxième partie

Dans cette deuxième partie, nous avons présenté notre méthodologie de recherche, la collecte de données empiriques ainsi que les résultats obtenus. Le quatrième chapitre expose notre positionnement épistémologique interprétativiste, le raisonnement abductif suivi dans le cadre de notre recherche exploratoire hybride. Il présente notre démarche de prospective des métiers adapté à travers une recherche qualitative de type recherche-intervention. Il fournit des informations sur les techniques de collecte de données mobilisées auprès de l'ensemble de l'écosystème.

Le cinquième chapitre explique le traitement de nos données empiriques à travers un double codage manuel et informatique (Nvivo 12). Il présente les résultats obtenus concernant les besoins et les difficultés perçues par les acteurs ainsi que les solutions exprimées. Il montre le travail partenarial de la cellule emploi et les souhaits de glisser vers une GRH-Territoriale qui favorise l'attractivité des métiers des SAP, l'employeurabilité des entreprises et l'employabilité des demandeurs d'emploi.

Dans le sixième chapitre, nous avons discuté de nos résultats. Nous avons interprété la relation d'emploi asymétrique sur le territoire « Cœur de Nacre » pour les métiers des SAP. Nous avons par la suite identifié les composantes de l'employabilité. L'identité professionnelle et les compétences sont cœur de l'employabilité dans notre étude. Nos résultats indiquent l'importance de développer l'employabilité dans une logique de proximité, personnalisée et globale. En d'autres mots, il s'agit de réfléchir à une « employabilité opérationnelle et territoriale ». Ce chapitre aboutit à la construction de quatre scénarios prospectifs pour développer l'employabilité sur le territoire. Le dernier « Attractivité 4.0 » s'avère le plus pertinent. Il permet de mobiliser tous les acteurs autour du territoire de proximité qui coordonne plusieurs actions opérationnelles et personnalisées pour agir sur l'intégralité des composantes de l'employabilité, au service de l'attractivité de l'ensemble de l'écosystème dont le territoire.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette partie présente la conclusion générale de notre travail de recherche, ses apports, ses limites et ses perspectives. Nous examinerons en premier lieu les apports théoriques, méthodologiques et managériaux. En deuxième lieu, nous présenterons les limites de la recherche. En troisième lieu, nous proposerons les voies de recherche possibles et les nouvelles perspectives.

### **Apports de la recherche**

Notre recherche s'intéresse à l'employabilité sur le territoire dans les métiers en tension. Notre but va au-delà d'une compréhension et d'une interprétation des problématiques et des besoins. Il vise à proposer des scénarios et des outils managériaux utiles au développement de l'employabilité. Au niveau théorique, nous avons traité l'employabilité, le concept clé de notre thèse, en nous basant sur différentes approches de diverses disciplines (voir Figure 70) :

*Figure 70 - Disciplines et concepts mobilisés*

Economie	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Théorie du capital humain</li> <li>•Compétences / Savoir-être</li> <li>•Equilibre//déséquilibre du marché</li> <li>•Ecosystème de l'emploi</li> </ul>
Sociologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reproduction sociale / Facteurs sociodémographiques / Inégalités sociales</li> <li>•Socialisation</li> <li>•Capital social et réseau</li> </ul>
Psychologie cognitive	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivation / Volonté / Attitude</li> <li>•Confiance et valorisation de soi</li> <li>•Réactivité / Adaptabilité / Ouverture</li> </ul>
Psycho sociocognitive, du travail et de l'orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identité professionnelle</li> <li>•Relation d'emploi / Contrat psychologique</li> <li>•Balance / équilibre</li> <li>•Choix professionnel</li> <li>•Représentation de soi, représentation du métier et du travail</li> <li>•Image métier</li> </ul>
Sciences de gestion : GRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestion et développement des compétences</li> <li>•Accompagnement professionnel et formation</li> <li>•Gestion de carrière et mobilité</li> <li>•Attractivité, conditions de travail, marque employeur</li> <li>•Pratiques de GRH-Territoriale</li> </ul>
Organisation – Gouvernance – Géographie	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Territoire et ses rôles</li> <li>•RSE, territoire inclusif, territoire employeur</li> <li>•Proximité géographique et organisée</li> <li>•Gouvernance partenariale : engagement / mobilisation / coordination / projet /acteurs</li> </ul>

## **Les apports théoriques**

A la lumière de nos résultats, nous constatons que l'employabilité est un concept complexe et multidimensionnel. Il est relatif et a des limites pour la personne comme pour l'entreprise. Il dépend des composantes liées au capital humain, aux compétences, à l'identité professionnelle, au capital social, aux facteurs sociodémographiques et à la psychologie de la personne. Notre étude montre que l'attractivité des métiers est un élément central qui détermine l'employabilité. En effet, la faible attractivité des métiers des SAP constitue un obstacle pour l'accès à l'emploi et son maintien (Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Landier, 2012 ; Leconte, 2017 ; Othmane, 2011 ; Viot et al., 2015). Les demandeurs d'emploi s'attendent à de meilleures conditions de travail au niveau physique, financier et psychologique. Cette divergence entre les attentes des personnes et la réalité des conditions de travail ne favorise pas l'attractivité des demandeurs d'emploi vers ces métiers ainsi que la fidélisation des salariés.

Ces métiers sont mal représentés. Ils ont une mauvaise image, conséquence des stéréotypes sociaux et de la dévalorisation des métiers féminisés dans le social. Tel est le cas des formations professionnelles. L'orientation scolaire et professionnelle par une meilleure découverte de soi et des métiers s'avère par la suite une réelle problématique à traiter pour agir sur l'employabilité.

De plus, l'inadéquation de compétences et notamment le manque de savoir-être constituent des réels obstacles pour le recrutement dans ces métiers et pour l'employabilité des demandeurs d'emploi. La formation professionnelle, avec un stage et/ ou en alternance, est un besoin et un souhait exprimé par l'ensemble de l'écosystème interrogé. Le développement des compétences est un passeport vers l'employabilité.

Nous allons dans cette conclusion interpréter l'employabilité à la lumière de quelques modèles et définitions présentés dans la partie théorique. L'échelle de mesure d'Estes, J. (1974, cité par Barrett et al., 2001) nous permet de conclure sur les éléments suivants :

- Années d'études : Des demandeurs d'emploi usagers de la cellule emploi majoritairement avec un faible niveau de qualification.
- Difficultés de langage (lire, parler, écrire) : Dans notre recherche, nous avons identifié un manque de compétences numériques, un acquis important pour la recherche d'emploi.

- Limitations de santé (physique, mental, alcoolisme, drogues, santé des membres de la famille) : Il s'agit dans notre étude des difficultés liées à l'âge et entravant le travail dans les métiers des SAP.
- Obstacles juridiques (permis de conduire, casier judiciaire, citoyenneté) : Le permis de conduire est un obstacle majeur pour l'employabilité des demandeurs d'emploi dans les métiers des SAP.
- Âge : L'âge paraît pour certains demandeurs d'emploi un obstacle pour intégrer une formation leur permettant d'être employés.
- Motivation (attentes et croyances au travail, rémunération attendue / perçue, estime et confiance en soi) : La motivation est un élément central pour l'employabilité des demandeurs d'emploi. L'insatisfaction des conditions de travail dans les métiers des SAP ne poussent pas les demandeurs d'emploi à y postuler. L'estime et la valorisation de soi ont été évoqués comme des besoins lors de la recherche d'un travail.
- Antécédents professionnels (années d'expériences, motifs de licenciement, niveaux de compétence) : Le manque d'expérience professionnelle est un facteur qui empêche l'accès à l'emploi.
- Transport (public ou privé) : Le transport est une problématique réelle et importante identifiée dans nos résultats. Certains demandeurs d'emploi ne possèdent pas de voiture et/ou de permis. Le système de transport dans la communauté de communes, notamment vers la côte rurale, n'est pas assez développé. Le manque de transport est une contrainte pour travailler dans les métiers des SAP où le déplacement est régulier.
- Besoins en matière de garde d'enfants : Le personnel travaillant dans les SAP est constitué de femmes dont certaines sont célibataires avec des enfants à charge. Le métier exige de travailler pendant les weekends ou à des horaires décalés. Avec une faible rémunération, les demandeurs d'emploi préfèrent de ne pas travailler pour rester avec leurs enfants et économiser les coûts de la garde d'enfant assistée.
- Autres items (problèmes de discrimination, apparence comme l'habillement, la coiffure, l'attrait physique, les problèmes de logement, les techniques de recherche d'emploi, *etc.*) : Les techniques de recherche d'emploi informatisées, anonymes, sans retour et basées sur le CV ne correspondaient pas aux attentes des demandeurs d'emploi. Les entreprises et les

acteurs de l'écosystème intègrent de nos jours d'autres approches de recrutement basées sur la rencontre réelle et l'échange autour des compétences et des appétences.

La définition ci-dessous de Saint-Germes (2004) nous paraît la plus proche des résultats qu'on a eus sur l'employabilité : *C'est l'ensemble des attributs de l'individu, à son capital humain, social, culturel ainsi qu'à l'ensemble des caractéristiques de l'individu, qu'elles soient physiques (aptitudes, âge, apparence...), professionnelles (qualification, expérience, compétences détenues...), psychologiques (personnalité), psychosociologiques (identité professionnelle) ou sociologiques (réseau et culture).* Cette définition combine les différentes composantes de l'employabilité. Elle ne se limite pas aux compétences ou à la personnalité de la personne. Elle prend en compte l'identité professionnelle, une dimension psychosociologique qui détermine la motivation et l'employabilité. De plus, notre étude montre que certains demandeurs d'emploi rencontrent des difficultés liées à leur âge et leur santé (caractéristiques physiques) et surtout professionnelles (expériences, qualification, compétences, etc.)

Les difficultés des métiers en tension concernant l'inadéquation des compétences et la pénurie des candidats nous rappellent la définition de Tremblay (1998) expliquant l'employabilité comme étant « *la constitution d'un rapport de congruence maximale entre l'offre et la demande pour satisfaire aux exigences d'un emploi.* » (Tremblay, 1998, p.34, cité par Baruel Bencherqui et al. 2012, p.119). Avec les difficultés liées à la pénurie de candidats et à la mauvaise attractivité, l'employabilité est une question d'employeurabilité (Duclos, 2018; Duclos et al., 2014; Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). Dans les métiers des SAP, les problèmes de l'emploi concernent la capacité de l'employeur à recruter de nouveaux candidats et à maintenir les salariés dans leur poste. Notre thèse montre que l'interaction entre les variables personnelles et organisationnelles ne suffit pas pour maintenir et développer l'employabilité. Certaines entreprises n'ont pas les moyens pour offrir des conditions managériales et de GRH qui développent l'employabilité. L'attractivité des métiers en tension constitue effectivement une variable primordiale de l'employabilité. D'autres facteurs tels que le transport, la configuration de l'écosystème et sa perception par les demandeurs d'emploi déterminent l'employabilité (Guilbert et al., 2016).

La GRH-Territoriale s'avère une nouvelle perspective et une solution pour l'employabilité (Bories-Azeau, 2008 ; Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). Le territoire, en travaillant dans

une logique de *matching* ou d'appariement, permet de résoudre les problèmes liés à la relation asymétrique de l'emploi (Urasadettan, 2020). Grâce à l'émergence des intérêts communs, les entreprises se mobilisent et s'engagent pour travailler ensemble et collaborer avec les partenaires (Mazilli, 2010). Avoir un acteur intermédiaire permet de lancer et d'entretenir cette démarche (Lacour et Nadou, 2018). Dans notre thèse, c'est la cellule emploi de « Cœur de Nacre » qui se positionne comme acteur intermédiaire. Sa proximité du terrain est un avantage pour la coordination des actions adaptées au public. La cellule emploi favorise la proximité organisée renforcée par la proximité géographique en rapprochant les demandeurs d'emploi, les entreprises et l'ensemble de l'écosystème. Notre étude empirique confirme les orientations des politiques publiques vers le « *spatial matching* » (Lima, 2017).

La cellule emploi travaille d'une façon personnalisée en orientant les demandeurs d'emploi selon leur situation et besoin vers l'acteur capable de les aider. Elle agit sur les différentes variables de l'employabilité en coordonnant des actions en partenariat avec les acteurs locaux. Elle innove dans son travail au service de l'employabilité. Elle mène des actions de découverte de soi et des métiers auprès des collégiens, en partenariat avec les entreprises, les associations locales et les étudiants en master 1 RH à l'IAE de Caen. Par son accompagnement et ses actions, elle favorise la reconversion professionnelle et la polyvalence au sein du territoire. A travers son partenariat avec une association (INFREP), elle agit sur les problématiques de transport. Par les ateliers menés auprès du groupe d'entreprises SAP, elle travaille sur le développement de leur employeurabilité et de leur attractivité.

Pour conclure cette partie, il est important de préciser que ces apports théoriques présentés ci-dessus ont été le fruit d'un long travail de recherche théorique et empirique. Nous avons travaillé notre étude du terrain d'une façon minutieuse, en faisant des allers-retours entre la théorie et la pratique. La fiabilité de l'analyse des données collectées était assurée par les différentes étapes que nous avons suivies pour traiter, encoder et analyser les données. Ce qui a garanti la validité de notre recherche.

### **Les apports managériaux**

En identifiant les problématiques et les besoins de l'employabilité, nous avons pu proposer des axes de travail et réaliser des ateliers au cours de notre recherche-intervention. Notre étude

empirique nous a permis de réaliser des vraies expérimentations autour de la GRH-Territoriale et de l'employabilité. Nous avons aussi collecté des données utiles qui ont enrichi notre analyse. En suivant une démarche prospective, nous avons proposé des scénarios conçus grâce à notre étude documentaire et qualimétrique. Ces scénarios constituent des préconisations utiles pour aider les acteurs locaux de l'écosystème à développer l'employabilité sur le territoire et son attractivité. Ils constituent des réels apports managériaux qui impactent le rôle, l'organisation et les compétences des différents acteurs de l'écosystème. Le Tableau 28 résume les actions proposées qui constituent des apports managériaux utiles à l'ensemble de l'écosystème de la GRH.

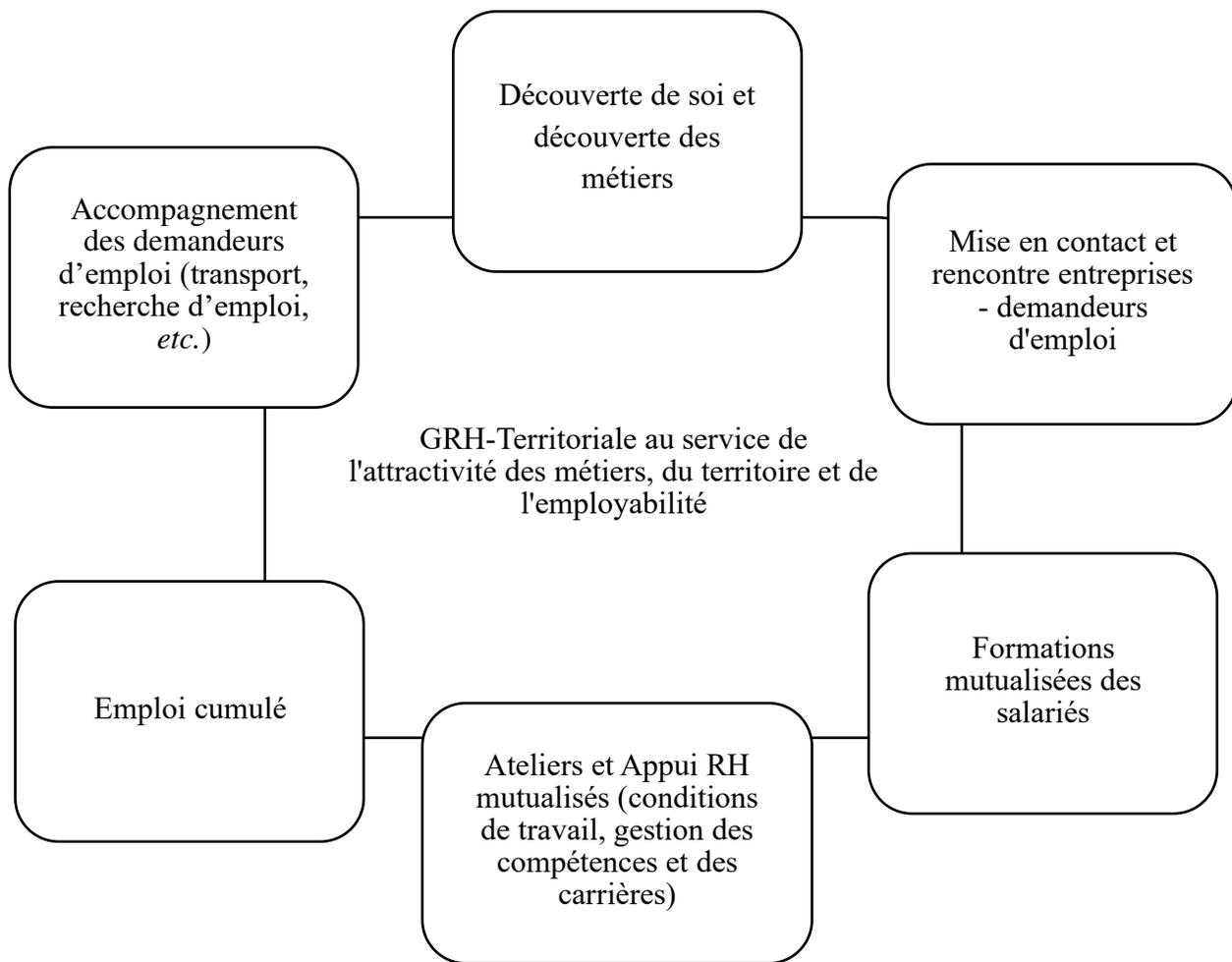
**Tableau 28 - Synthèse des constats et des implications managériales qui en découlent**

<b>Constats</b>	<b>Implications managériales</b>
Mauvaise image sociale	Orientation scolaire et professionnelle Découverte des métiers Amélioration des conditions de travail Qualification et valorisation des compétences, spécifiquement le savoir-être
Manque de compétences	Formation mutualisée en partenariat avec d'autres entreprises et/centres de formation Formation par le manager : mise en situation professionnelle, <i>etc.</i> Apprentissage entre pairs : Doublon / Tutorat / Mentorat GPEC - GTEC Mobilité interne et polyvalence Gestion des compétences et des carrières : entretien annuel d'évaluation, entretien professionnel, <i>etc.</i>
Mauvaises conditions de travail (Précarité, salaire, horaires, <i>etc.</i> )	Formation et sensibilisation sur les gestes et postures pour éviter les risques professionnels Formation et sensibilisation sur la gestion du stress et des situations difficiles à gérer pour éviter les RPS Maintien du collectif au travail Maintien un lien de proximité avec les salariés Gestion des plannings pour réduire les déplacements Organisation du travail en prenant en compte le temps du déplacement et le temps du repos Mise en place des rotations pour réduire la pénibilité
Difficultés de recrutement	<i>Job dating</i> pour les entreprises locales du même secteur (SAP) Polyvalence / reconversion professionnelle entre les métiers des SAP et les autres métiers des services (s'ouvrir à d'autres profils – favoriser les passerelles métiers)
Manque de motivation / projet professionnel	Orientation scolaire et professionnelle Découverte de soi et des métiers : mettre en place des outils ludiques, des exercices, des simulations, des témoignages, des visites d'entreprise, <i>etc.</i> Accompagnement professionnel sur les techniques de recherche d'emploi et de valorisation de soi Coordination vers les acteurs en fonction du besoin

Nos résultats permettent aux entreprises de revisiter leur façon de gérer leurs Ressources Humaines en incluant le territoire comme partenaire et acteur intermédiaire. La cellule emploi témoigne

d'une démarche de GRH-Territoriale concrète et innovante. Ses actions de coordination et de fédération de plusieurs acteurs travaillant chacun sur une variable de l'employabilité permet aux entreprises d'affranchir leurs problèmes RH et aux demandeurs d'emploi de trouver un travail. Cette synergie contribue à l'amélioration de l'attractivité territoriale et des métiers. Nous résumons les actions de la GRH-Territoriale dans la Figure 71 :

**Figure 71 - GRH-Territoriale, un levier d'employabilité**



Notre thèse appliquée à la cellule emploi était utile pour l'ensemble des acteurs de la communauté de communes. Nous avons pu contribuer à lui donner des outils et lui proposer des actions au service de sa mission pour développer l'employabilité. Ces axes peuvent être déployés et adaptés dans d'autres territoire et pour d'autres métiers en tension. Le Tableau 29 liste les scénarios avec

les pistes d'actions proposés en lien avec les constats du diagnostic. Ces réflexions étaient menées avec notre collègue Mme Tiphaine Guyon pour répondre à des appels à projet dans le domaine de l'emploi (DRACCARE et PRIC).

**Tableau 29 - Scénarios et pistes d'actions proposés pour les constats identifiés**

Scénario	Pistes d'actions	Description de l'action	Constats identifiés
<b>Scénario 1 : Le scénario des conditions de travail augmentées</b>	Actions pour améliorer les conditions de travail dans les SAP et donc leur attractivité	Mettre en place une stratégie QVT au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souhait de travailler sur la marque employeur et la QVT : Le management à distance est un réel enjeu pour les métiers des SAP.</li> <li>- Conditions de travail non attractives (horaires, déplacement, pénibilité, RPS, etc.)</li> </ul>
		Travailler avec les partenaires pour être accompagnées au sujet de l'amélioration des conditions de travail	
		Atelier de préparation au <i>job dating</i> pour les entreprises : Faire un pitch sur l'entreprise et le métier	
<b>Scénario 2 : Le scénario de la revalorisation de l'image métier</b>	Actions en faveur de l'amélioration de l'image des métiers pour une meilleure attractivité	Organiser des stages d'immersion, <i>job dating, des forums</i> , des témoignages et/ou des visites entreprises pour les collégiens et les demandeurs d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise représentation des métiers auprès des jeunes</li> <li>- Mauvaise image et stéréotypes</li> <li>- Souhait de faire des stages pour découvrir les métiers</li> </ul>
	Actions en faveur de l'accompagnement et la formation des demandeurs d'emploi	Faire des formations mutualisées pour les salariés et les demandeurs d'emploi	
<b>Scénario 3 : Le scénario du renouveau du projet professionnel</b>		Certifier les compétences par les badges	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souhait de former les nouveaux candidats pour valoriser les métiers et avoir les compétences requises (améliorer la qualité de service)</li> <li>- Manque de compétences notamment transversales.</li> <li>- Inadéquation entre compétences acquises et compétences requises.</li> </ul>
		Encourager la formation continue tout au long de la vie	

	Action en faveur de la découverte des métiers et de l'orientation	Faire connaître les métiers SAP aux collégiens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de motivation</li> <li>- Défaut d'orientation : choix de métier par défaut</li> </ul>
		Développer des outils ludiques pour la découverte de soi et des métiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souhait de travailler sur la découverte de soi dès le collège et sur la découverte des métiers</li> </ul>
	Actions en faveur de la valorisation de soi et les techniques de recherche de travail	Faire des ateliers pour préparer les demandeurs d'emploi à se présenter et parler de leurs compétences et de leurs motivations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de confiance de soi et de valorisation de soi</li> <li>- Souhait de travailler dans une logique compétences transférables et de motivations</li> </ul>
<b>Scénario 4 : Le scénario de l'attractivité 4.0</b>	Actions en faveur du recrutement – entreprises SAP	Monter des <i>Job dating</i> selon de nouvelles approches : compétences transversales et les appétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatisfaction du processus de recrutement</li> <li>- Manque de candidats : des offres d'emploi non pourvues</li> <li>- Souhaits de créer des <i>Job dating</i> avec de nouvelles approches : sans Cv, sans offre d'emploi</li> </ul>
		Développer les passerelles métiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt d'intégrer les appétences et les compétences transversales mobilisables dans le recrutement</li> </ul>
	Actions en faveur la gestion des compétences et de la carrière : Intra et Inter-organisationnelle	Faire des ateliers sur les pratiques et les outils de gestion des compétences et des carrières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de candidats</li> <li>- Souhait de développer la mutualisation des salariés (emploi cumulé)</li> <li>- Emploi à temps partiel</li> <li>- Souhait de travailler sur une approche compétences transférables</li> </ul>
		Mettre en place une réelle forme de GRH-Territoriale en créant un groupement d'employeur ou un	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souhait et possibilité de travailler en réseau dans une logique de groupement d'employeurs pour mutualiser les formations et</li> </ul>

		pôle de mobilité	les pratiques RH (amélioration des conditions de travail, gestion des compétences, etc.)
	Favoriser le travail de proximité et partenarial	Poursuivre le diagnostic sur des thématiques précises RH / emploi pour les d'autres métiers en tension	- Nécessité d'avoir un acteur intermédiaire pour qu'il soit à proximité du terrain avec une connaissance des besoins de tous les acteurs
		Développer des partenariats avec des acteurs locaux experts et compétents	- Nécessité de travailler d'une façon opérationnelle, personnalisée et globale l'employabilité
		Coordonner l'ensemble des actions à une échelle territoriale	- Souhait de trouver des solutions pour les problématiques liées au transport

Nous avons fixé une série d'ateliers pour les entreprises SAP (voir Tableau 30). Ces ateliers ont été validés par le président de la communauté de communes « Cœur de Nacre » et les entreprises fédérées.

**Tableau 30- Ateliers mutualisés et conseils aux entreprises SAP**

<b>Atelier</b>	<b>Objet</b>	<b>Date</b>
1	La transférabilité et la gestion des compétences pour donner du sens au travail	Mardi 04 février 2020
2	Préparation au <i>Job dating</i> : La reconnaissance et la valorisation par une meilleure attractivité et une découverte des métiers	Jeudi 17 septembre 2020
3	<i>Job dating</i>	Jeudi 24 septembre 2020
4	Former et accompagner les salariés pour une meilleure qualification	Jeudi 12 novembre 2020
5	Qualité de vie au travail et management à distance pour fidéliser et donner du sens au travail	Mardi 08 décembre 2020

Pour conclure sur la partie des contributions managériales, notre travail a intéressé la communauté de communes du Bassin de Pompey qui a contacté la cellule emploi pour avoir des informations sur notre démarche territoriale au bénéfice de l'employabilité dans les métiers des SAP. Notre recherche-intervention a également intéressé la région et la communauté de communes « Val Es Dunes ».

## Apports méthodologiques

Notre travail de thèse a permis de lier la prospective de soi, à celle des métiers et du territoire. Il s'est intéressé aux évolutions des enjeux des métiers RH au sein des entreprises en lien avec l'attractivité et l'employeurabilité. Il s'est intéressé également aux nouvelles configurations de GRH sur un territoire par les acteurs de l'écosystème et les entreprises. La démarche de prospective des métiers (PM) est pertinente pour étudier les évolutions du rôle du territoire de proximité et des mécanismes de la coordination qu'il développe. Boyer et Scouarnec (2009) et Houessou (2013) expliquent l'intérêt de la PM en présence de ces nouvelles logiques professionnelles et d'affaires. La prospective des métiers permet de mobiliser les acteurs experts pour étudier les évolutions des acteurs et leurs implications. Le prospective de la GRH-Territoriale ou de la GPECT a permis « *de mettre en place un processus collectif mobilisant des réflexions de multiples acteurs de l'organisation et du territoire* » (Houessou, 2013, p. 15, cité par Brillet et al. 2016, p.31).

En effet, l'usage de la PM nous a permis de comprendre comment un projet d'employabilité se pilote et se coordonne sur le territoire en agissant sur ses différentes composantes et variables. Nous avons approfondi le rôle de la cellule emploi dans la coordination des actions et son innovation dans la prospective de soi à travers son travail avec les collégiens. Nous avons de plus expérimenté le rôle de cette structure pour favoriser la polyvalence et la reconversion professionnelle au service de l'employabilité et la symétrie de l'emploi. La recherche-intervention nous a permis de voir les évolutions de la GRH qui s'exerce en dehors des organisations, dans le cadre d'un groupe d'entreprises réunies autour du territoire de proximité.

Afin d'assurer la validité de notre travail, nous avons choisi un modèle conceptuel et une démarche empirique qui répondent à notre objet de recherche. Nous avons ainsi présenté le contexte actuel du marché de l'emploi pour les métiers en tension et les personnes en difficultés. Nous avons par la suite approfondi le concept d'employabilité et ses composantes en mobilisant diverses approches d'interprétation. Nous avons enfin abordé la GRH-Territoriale comme une nouvelle perspective au service de l'employabilité. Cependant, notre travail présente quelques limites que nous allons présenter dans le paragraphe suivant.

## Limites

Au niveau théorique, nous avons remarqué une limite et un besoin d'affiner quelques notions qui appartiennent au même champ. Nous avons remarqué différentes terminologies qui font référence à la relation d'emploi et qui constituent des antécédents du choix professionnel : identité professionnelle, image du métier, représentation du métier, *etc.* Les attentes et les représentations orientent les choix professionnels des personnes. Ces notions diverses étaient importantes pour notre étude. Certaines, comme « *career identity* » (Fugate & Ashforth, 2003), sont traduites de l'anglais et mériteraient d'être précisées pour éviter toute confusion sémantique. Certaines sont plus récentes que d'autres et plus employées par les chercheurs et les professionnels. De plus, dans notre revue de littérature, nous avons remarqué l'existence de différentes terminologies liées à la GRH-Territoriale : GTEC et GPECT. Dans notre thèse, nous avons plutôt choisi d'utiliser l'expression : la GRH-Territoriale puisque nous nous intéressons au travail partenarial pour gérer les ressources humaines sur et *via* le territoire. A cet égard, nous reconnaissons qu'il aurait été plus judicieux d'affiner les conditions d'utilisation de ces différents termes. Nous avons également constaté un besoin de compléter davantage cette partie en faisant une étude plus approfondie et détaillée sur les dispositifs de GRH ou de GPEC élargis au territoire.

Au niveau méthodologique, notre collecte de données se trouve contrariée en raison de la crise sanitaire de la Covid-19. Nous aurions souhaité faire des entretiens auprès des OPCO et des branches professionnelles des métiers des SAP. De plus, nous aurions souhaité faire une analyse lexicale des entretiens pour confirmer la validité interne de nos résultats. De plus, il serait intéressant de réaliser des entretiens supplémentaires pour compléter les données collectées et identifier l'impact de la Covid-19 sur ce secteur. Nous avons pu juste réaliser un entretien avec une entreprise, une observation et un atelier après la crise.

Quant à la validité externe et la possibilité de généraliser nos résultats à d'autres contextes, cela pourrait être fait d'une façon relative en fonction des caractéristiques socio-économiques et managériales propres à chaque terrain. Nous aurions voulu étudier le secteur Bâtiment et Travaux Publics pour avoir une étude comparative qui représente deux secteurs différents par la nature de leurs activités, de leurs référentiels de compétences et de leur contexte de travail. Cependant, l'accès aux entreprises BTP était d'une extrême difficulté. Avec la communauté de communes,

nous n'avons pas réussi à manifester les intérêts des entreprises. La venue de la Covid-19 a renforcé ces difficultés. Nous avons par la suite opté pour les métiers des SAP, qui sont en eux-mêmes larges et représentent des intérêts pour les acteurs, les entreprises et le territoire « Cœur de Nacre ». Nous aurions souhaité réaliser quelques entretiens avec des salariés recrutés dans les SAP pour avoir leurs perceptions concernant leur métier, le sens donné, leurs difficultés, leurs souhaits et leur image de soi. Cette collecte de données aurait été utile pour enrichir notre analyse en croisant leurs perceptions avec celles des responsables, des demandeurs d'emploi et des autres acteurs. Elle n'a pas été réalisée par manque de disponibilité des salariés et par manque de temps.

Le secteur SAP est large et a différents statuts juridiques (mandataire/prestataire) et de taille (PE/PME/*etc.*). Il aurait été important d'étudier si ces éléments de différenciation ont des impacts sur l'attractivité et l'employabilité. Ce point nécessite de collecter de données plus développées sur les caractéristiques des entreprises et d'intégrer ces éléments dans la grille d'analyse. Les préconisations proposées et les ateliers ont fait preuve de réussite. Cependant, l'emploi cumulé reste un souhait non réalisable par toutes les entreprises pour des raisons administratives et de stratégie concurrentielle.

## **Perspectives**

Notre recherche rentre dans plusieurs champs disciplinaires. Elle s'intéresse à des demandeurs d'emploi qui n'ont pas fait de longues études et qui sont éloignées de l'emploi. Nous pensons qu'il est important de faire une étude pour comprendre la psychologie de ces personnes, leur ancre de carrière, leurs réels intérêts, *etc.* Il serait intéressant de comprendre leur identité hors travail, dans leur vie privée, associative et/ou sportive. Cela permet de trouver de solutions pour les politiques d'emploi. Il serait également important de faire des recherches plus approfondies sur la valorisation, la formation et le développement des compétences transversales dans les SAP. Il serait de plus intéressant de d'approfondir les problématiques du management à distance, ses enjeux et ses difficultés pour les métiers des SAP en lien avec les RPS.

En pratique, la mise en place de l'emploi cumulé implique de la part des acteurs à penser aux dimensions juridiques, à la gestion du planning et du déplacement, à l'intégration de nouveaux recrutés qui travaillent selon une autre culture d'entreprise et règles de fonctionnement. Elle

implique donc la nécessité de réfléchir au savoir-coopérer et travailler dans deux entreprises différentes tout en gardant la discrétion professionnelle. La GRH-Territoriale peut prendre une forme plus institutionnelle. Différents exemples concrets existent. L'évolution d'un tel projet nécessite plus de temps et notamment une plateforme de partage de CVs, de dossiers voire des plannings des salariés partagés.

D'autres thématiques ressortent des différentes réunions et des différents ateliers avec les entreprises SAP. Il y a alors des besoins d'intervenir sur des sujets tels que :

- Construire un référentiel de compétences transversales et transférables
- Travailler sur la formation et l'accompagnement professionnel par les *serious games* ou les mises en situation professionnelle
- Travailler sur des techniques d'évaluation et de développement des compétences (transversales et autres)
- Améliorer les pratiques de recrutement
- Développer l'emploi cumulé
- Créer des outils de gestion de la polyvalence
- Créer des passerelles métiers entre les différents postes des métiers des SAP
- Gérer des passerelles métiers entre les différents métiers du secteur du service

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	- 5 -
RÉSUMÉ.....	- 7 -
ABSTRACT .....	- 8 -
SOMMAIRE.....	- 9 -
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	- 10 -
Contexte général et intérêt théorique.....	- 11 -
Intérêt de la recherche, enjeux managériaux et sociétaux.....	- 15 -
Design de recherche.....	- 17 -
Terrain étudié et son originalité.....	- 23 -
Architecture et plan de thèse .....	- 24 -
PARTIE THÉORIQUE .....	- 27 -
Chapitre 1 : Les défis actuels du marché de l'emploi.....	- 28 -
Introduction du chapitre 1 .....	- 28 -
1.La situation actuelle du marché de l'emploi .....	- 29 -
1.1. Des difficultés de recrutement .....	- 29 -
1.2. Des conditions de travail non attractives.....	- 31 -
1.3. Une mauvaise représentation des métiers.....	- 31 -
1.4. Une inadéquation des compétences.....	- 31 -
1.5. Des petites et moyennes entreprises en difficultés.....	- 32 -
2. L'attractivité et les métiers en tension : définitions et enjeux.....	- 35 -
2.1. L'attractivité au sein des attentes et des enjeux.....	- 35 -
2.2. L'attractivité, un enjeu de la RSE .....	- 39 -
2.3. Les définitions de l'attractivité .....	- 40 -
2.4. Les métiers en tension .....	- 43 -
2.5. Les Services À la Personne, des métiers en tension.....	- 46 -
3.La relation d'emploi et son évolution.....	- 49 -
3.1. La relation d'emploi et ses implications.....	- 49 -
3.1.1. Quelques définitions clés .....	- 49 -
3.1.2. Le contrat psychologique .....	- 51 -
3.1.3. Les conséquences du non-respect du contrat psychologique .....	- 53 -
3.2. L'émergence du nouveau contrat psychologique.....	- 55 -
3.2.1. La précarité et la flexisécurité .....	- 55 -
3.2.2. Les évolutions des métiers et des compétences.....	- 55 -
3.2.3. L'employabilité comme nouveau contrat psychologique .....	- 56 -
3.3. Les limites du nouveau contrat psychologique.....	- 58 -
3.3.1. La montée des transitions professionnelles.....	- 58 -
3.3.2. Le poids des inégalités sociales .....	- 60 -
3.4. Les orientations des politiques de l'emploi .....	- 62 -

Conclusion du chapitre 1 .....	- 65 -
Chapitre 2 : L'employabilité et ses composantes .....	- 66 -
Introduction du chapitre 2.....	- 66 -
1. Les principales définitions de l'employabilité .....	- 67 -
1.1. L'employabilité définie par une approche centrée sur la personne.....	- 67 -
1.2. L'employabilité définie par une approche globale.....	- 72 -
2. L'évolution historique de l'employabilité.....	- 76 -
2.1. L'employabilité avant la crise salariale.....	- 77 -
2.1.1. L'employabilité dichotomique .....	- 77 -
2.1.2. L'employabilité socio-médicale .....	- 78 -
2.1.3. L'employabilité politique de la main-d'œuvre.....	- 78 -
2.1.4. L'employabilité flux .....	- 80 -
2.1.5. L'employabilité performance .....	- 80 -
2.2. L'employabilité pendant et après la crise salariale .....	- 80 -
2.2.1. L'employabilité initiative et interactive.....	- 80 -
2.2.2. L'employabilité interne et externe.....	- 82 -
2.2.3. L'employabilité et les nouvelles formes de carrière.....	- 83 -
3. Les composantes personnelles de l'employabilité.....	- 85 -
3.1. Les compétences au cœur de l'employabilité.....	- 85 -
3.1.1. Les compétences : définitions, enjeux et types .....	- 85 -
3.1.2. Les compétences transférables .....	- 86 -
3.1.3. Les compétences transversales .....	- 87 -
3.1.4. Les compétences transversales, un prérequis pour l'employabilité.....	- 88 -
3.2. La motivation et la personnalité au cœur de l'employabilité .....	- 89 -
3.3. Le savoir-évoluer au cœur de l'employabilité .....	- 90 -
3.4. Le capital social au cœur de l'employabilité .....	- 91 -
3.5. L'identité professionnelle au cœur de l'employabilité.....	- 92 -
3.6. Les facteurs sociodémographiques au cœur de l'employabilité .....	- 97 -
Conclusion du chapitre 2 .....	- 101 -
Chapitre 3 : La GRH-Territoriale .....	- 103 -
Introduction du chapitre 3.....	- 103 -
1. Le territoire impliqué au service de l'employabilité.....	- 104 -
1.1. Le territoire : définitions et approches .....	- 104 -
1.2. Le territoire : lieu de coordination des acteurs.....	- 105 -
1.3. L'attractivité et l'inclusion : des enjeux territoriaux.....	- 107 -
2. La GRH-Territoriale et l'écosystème de l'emploi.....	- 108 -
2.1. La GRH-Territoriale en quelques mots .....	- 109 -
2.2. Le contexte d'émergence de la GRH-Territoriale.....	- 110 -
2.3. L'écosystème français de l'emploi.....	- 112 -
2.3.1. Le cadre de la réglementation française.....	- 112 -

2.3.2. L'orientation et l'accompagnement professionnel .....	- 113 -
2.3.3. La formation professionnelle et continue.....	- 115 -
2.3.4. L'amélioration des conditions de travail.....	- 117 -
2.4. Les objectifs de la GRH-Territoriale.....	- 118 -
2.5. La GRH-Territoriale, une solution pour les PME.....	- 119 -
2.6. Les conditions d'émergence et de durabilité .....	- 120 -
3. Les exemples des pratiques de GRH-Territoriale .....	- 121 -
Conclusion du chapitre 3 .....	- 126 -
Conclusion de la première partie .....	- 127 -
PARTIE EMPIRIQUE .....	- 128 -
Chapitre 4 : Les choix épistémologiques et méthodologiques .....	- 129 -
Introduction du chapitre 4.....	- 129 -
1. Le cadre épistémologique et méthodologique.....	- 131 -
1.1. Le courant interprétativiste .....	- 131 -
1.2. L'exploration hybride et le raisonnement abductif .....	- 134 -
1.3. L'étude prospective .....	- 136 -
1.4. La recherche-intervention.....	- 142 -
1.5. La recherche qualitative.....	- 143 -
2. Le terrain d'étude.....	- 143 -
2.1. La présentation des services à la personne .....	- 144 -
2.2. Les difficultés des métiers des SAP en tension .....	- 146 -
2.2.1. Des conditions de travail dégradées.....	- 146 -
2.2.2. L'image sociale négative.....	- 148 -
2.2.3. Une identité professionnelle et des compétences non reconnues .....	- 149 -
2.2.4. L'insuffisance des efforts publics.....	- 150 -
2.3. « Cœur de Nacre » et ses actions au service de l'employabilité.....	- 152 -
2.3.1. Le paysage socioéconomique et démographique .....	- 152 -
2.3.2. Les compétences de développement économique .....	- 153 -
2.3.3. Des données sur l'emploi et sur l'activité économique .....	- 154 -
2.3.4. La cellule emploi .....	- 158 -
2.3.5. La GRH-T, une démarche de la cellule emploi .....	- 159 -
2.4. L'originalité et la pertinence du terrain d'étude .....	- 159 -
3. La démarche de collecte de données.....	- 162 -
3.1. L'observation directe participante.....	- 162 -
3.1.1. L'observation et ses enjeux .....	- 163 -
3.1.2. Les observations réalisées .....	- 164 -
3.2. Les entretiens semi-directifs .....	- 174 -
3.2.1. Les principes suivis dans notre recherche scientifique .....	- 174 -
3.2.2. Les guides d'entretien .....	- 176 -
3.2.3. Les demandeurs d'emploi : première cible interrogée.....	- 180 -

3.2.4. Les entreprises : deuxième cible interrogée .....	- 184 -
3.2.5. L'écosystème de l'emploi et les collectivités territoriales : troisième cible interrogée .....	- 190 -
3.3. Les ateliers participatifs.....	- 197 -
3.4. Les données secondaires.....	- 205 -
Conclusion du chapitre 4 .....	- 207 -
Chapitre 5 : La présentation et l'analyse des résultats .....	- 208 -
Introduction du chapitre 5 .....	- 208 -
1. Le traitement et l'analyse des données qualitatives.....	- 209 -
1.1. La retranscription des entretiens .....	- 209 -
1.2. Le premier codage manuel.....	- 210 -
1.3. Le traitement informatisé sur Nvivo 12.....	- 212 -
1.4. La validité scientifique .....	- 216 -
2. Les principaux constats.....	- 218 -
2.1. Les constats liés aux entreprises et aux métiers des SAP.....	- 218 -
2.1.1. Des emplois vacants non occupés.....	- 220 -
2.1.2. Des conditions de travail difficiles .....	- 221 -
2.1.3. Une mauvaise image sociale .....	- 223 -
2.1.4. Des besoins de déplacement.....	- 225 -
2.1.5. Un manque de moyens de GRH .....	- 225 -
2.1.6. Des problèmes de motivation .....	- 226 -
2.1.7. Des problèmes de qualification et de savoir-être.....	- 228 -
2.2. Les besoins exprimés par les demandeurs d'emploi .....	- 230 -
2.2.1. Le besoin d'être orienté et accompagné.....	- 231 -
2.2.2. Le besoin d'avoir un réseau.....	- 232 -
2.2.3. Le besoin de savoir se valoriser.....	- 232 -
2.2.4. Le besoin de compétences informatiques .....	- 233 -
2.2.5. Le besoin de trouver une formation.....	- 233 -
2.2.6. Le besoin de faire un stage et/ou alternance.....	- 234 -
2.2.7. Le besoin de revoir le processus de recrutement.....	- 235 -
2.2.8. Le besoin d'avoir de meilleures conditions de travail .....	- 236 -
2.2.9. Le besoin de transport.....	- 237 -
2.3. L'écosystème de l'emploi.....	- 237 -
2.3.1. La cartographie des actions et des pratiques .....	- 237 -
2.3.2. Une offre non assez reconnue et mobilisée.....	- 239 -
2.3.3. La démarche partenariale et territoriale de l'écosystème.....	- 240 -
2.4. « Cœur de Nacre » et ses actions de GRH-Territoriale.....	- 243 -
2.4.1. Le recrutement et le retour à l'emploi.....	- 243 -
2.4.2. L'accompagnement et le suivi professionnel .....	- 244 -
2.4.3. L'orientation et la découverte des métiers .....	- 245 -

2.4.4. La mobilité et le transport .....	- 245 -
3. La GRH-Territoriale au cœur des souhaits et des solutions.....	- 246 -
3.1. Un accompagnement et une mutualisation RH.....	- 247 -
3.2. L'orientation et la découverte des métiers.....	- 249 -
3.3. La formation et le stage .....	- 250 -
3.4. Un recrutement par les compétences <i>via</i> des <i>job dating</i> .....	- 251 -
3.5. Le transport et le déplacement .....	- 255 -
3.6. Un maillon central.....	- 255 -
Conclusion du chapitre 5 .....	- 258 -
Chapitre 6 : La discussion des résultats et les scénarios .....	- 260 -
Introduction du chapitre 6.....	- 260 -
1. L'employabilité et l'employeurabilité, deux éléments de la relation d'emploi .....	- 261 -
1.1. Des conditions de travail non attractives.....	- 261 -
1.2. Un manque de compétences et de savoir-être.....	- 261 -
1.3. Des moyens limités pour développer les compétences et l'attractivité.....	- 262 -
1.4. Un système de recrutement non adapté .....	- 262 -
1.5. Des besoins de déplacement et de transport .....	- 263 -
2. L'employabilité identifiée sur le territoire .....	- 265 -
2.1. L'identité professionnelle .....	- 266 -
2.2. Les compétences .....	- 267 -
2.3. Le savoir-évoluer .....	- 267 -
2.4. Le capital social .....	- 267 -
2.5. Les facteurs sociodémographiques .....	- 268 -
2.6. La motivation et la personnalité.....	- 268 -
2.7. L'employabilité opérationnelle et territoriale.....	- 269 -
3. Les scénarios proposés.....	- 271 -
3.1. Scénario 1 : Le scénario des conditions de travail augmentées .....	- 273 -
3.2. Scénario 2 : Le scénario de la revalorisation de l'image métier.....	- 277 -
3.3. Scénario 3 : Le scénario du renouveau du projet professionnel .....	- 281 -
3.4. Scénario 4 : Le scénario de l'attractivité 4.0 .....	- 285 -
Conclusion du chapitre 6 .....	- 292 -
Conclusion de la deuxième partie.....	- 295 -
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	- 296 -
Apports de la recherche .....	- 296 -
Limites .....	- 310 -
Perspectives.....	- 311 -
TABLE DES MATIÈRES.....	- 313 -
LISTE DES FIGURES.....	- 319 -
LISTE DES TABLEAUX .....	- 321 -
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	- 322 -



## LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Problématique de notre recherche.....	18 -
Figure 2 - Design de recherche.....	21 -
Figure 3 - Architecture et plan de thèse .....	26 -
Figure 4 - Les principales difficultés de recrutement des entreprises en 2019.....	30 -
Figure 5 - Top 10 en part de recrutement difficile en 2020 par Métier .....	30 -
Figure 6 - Expérience collaborateur et marque employeur .....	43 -
Figure 7 - Nombre de projets de recrutement en 2020 par secteurs regroupés .....	47 -
Figure 8 - Taux de transition annuels de l'emploi vers le chômage selon le type de contrat entre 2003 et 2014 .....	59 -
Figure 9 - Taux de chômage selon la catégorie socioprofessionnelle de 1982 à 2019 .....	60 -
Figure 10 - Modèle d'employabilité établi par Fugate et Ashforth (2003).....	69 -
Figure 11 - Modèle d'employabilité établie par Fugate et Kinicki (2008).....	71 -
Figure 12 - Définition de l'employabilité choisie.....	72 -
Figure 13 - Evaluation de l'employabilité et compétences individuelles .....	75 -
Figure 14 - Evolution de l'employabilité à travers l'histoire .....	77 -
Figure 15 - Typologies de l'identité professionnelle.....	96 -
Figure 16 - Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétativiste .....	134 -
Figure 17 - Le territoire de la Communauté de Communes « Cœur de Nacre ».....	153 -
Figure 18 - Répartition des 1696 demandeurs d'emploi en fonction de leur sexe.....	155 -
Figure 19 - Répartition des 1696 demandeurs d'emploi en fonction de leur âge .....	156 -
Figure 20 - Répartition des demandeurs d'emploi en fonction de leur niveau de diplôme ...	156 -
Figure 21 - Les métiers jugés difficiles à recruter sur la zone d'emploi de Caen .....	158 -
Figure 22 - Les métiers les plus recherchés par les demandeurs d'emploi sur le bassin de Caen... -	158 -
Figure 23 - Les apports de l'observation 1 pour notre recherche.....	167 -
Figure 24 - Synthèse des données collectées durant l'observation 2 utiles pour notre recherche ... -	168 -
Figure 25- Synthèse des données collectées durant l'observation 5 utiles pour notre recherche .... -	169 -
Figure 26 - Synthèse des données collectées durant l'observation 6 utiles pour notre recherche ... -	170 -
Figure 27 - Synthèse des données collectées durant l'observation 3 utiles pour notre recherche ... -	172 -
Figure 28 - Synthèse des données collectées durant l'observation 4 utiles pour notre recherche ... -	173 -
Figure 29 - Synthèse des données collectées durant l'observation 7 utiles pour notre recherche ... -	173 -
Figure 30 - Synthèse des données collectées durant l'observation 8 utiles pour notre recherche ... -	174 -
Figure 31 - Séquences de la création du guide d'entretien .....	178 -
Figure 32 - Les quatre thèmes principaux des guides d'entretien.....	179 -
Figure 33 - Liste des 79 entretiens réalisés .....	196 -
Figure 34- Les apports de l'atelier 1 pour notre recherche .....	199 -

Figure 35 - Les apports de l'atelier 2 pour notre recherche .....	200 -
Figure 36 - Les apports de l'atelier 4 pour notre recherche .....	201 -
Figure 37 - Plan de la estitution du diagnostic .....	202 -
Figure 38 - Plan du déroulement de l'atelier 6 .....	203 -
Figure 39 - Plan du déroulement de l'atelier 7.....	204 -
Figure 40 - Tri des discours retranscrits par code couleur selon leur degré d'importance ....	210 -
Figure 41 - Codage des entretiens des demandeurs d'emploi sur Excel.....	211 -
Figure 42 - Codage des entretiens des entreprises SAP sur Excel.....	212 -
Figure 43 - Codage par site / type d'acteur sur Excel.....	212 -
Figure 44 - Importation et classification des données sur Nvivo 12.....	213 -
Figure 45 - Liste des codes créés durant la deuxième étape.....	214 -
Figure 46 - Verbatims et acteurs concernés par le code « pas de motivation ».....	215 -
Figure 47 - Codage pour identifier les composantes de l'employabilité des demandeurs d'emploi	216 -
Figure 48- Exemple de description délimitant un code .....	216 -
Figure 49 - Destruction et restructuration du corpus et du modèle d'analyse.....	217 -
Figure 50 - Nombre agrégé de références de codage en pourcentage pour le thème « constats liés aux entreprises et aux métiers des SAP ».....	219 -
Figure 51 - Analyse croisée des données liées aux conditions de travail .....	221 -
Figure 52- Nombre agrégé de références de codage en pourcentage pour le thème « Manque de compétences ».....	229 -
Figure 53 - Nombre agrégé de références de codage pour les besoins exprimés par les demandeurs d'emploi.....	231 -
Figure 54 - Perception des avantages de la formation pour les demandeurs d'emploi durant l'atelier 1.....	234 -
Figure 55 - Nombre agrégé de références de codage en pourcentage pour le thème « La GRH-T au cœur des souhaits et des solutions ».....	246 -
Figure 56 - Liste des souhaits évoqués durant l'observation 7.....	248 -
Figure 57 - Synthèse des souhaits évoqués par les entreprises 7 durant l'atelier 2.....	248 -
Figure 58 - Référentiel compétences des trois postes construit durant l'atelier 6.....	254 -
Figure 59 - Référentiel commun de compétences et passerelle métier.....	254 -
Figure 60 – La relation d'emploi, une question d'employeurabilité et d'employabilité .....	264 -
Figure 61- Représentation des thématiques principales dans les entretiens durant le troisième codage (en %) .....	265 -
Figure 62 – Construction des scénarios à partir des propositions de recherche .....	272 -
Figure 63 - Verbatims liés aux constats présentés ci-dessus .....	273 -
Figure 64- Verbatims liés aux constats présentés ci-dessus .....	278 -
Figure 65 - Verbatims liés aux constats présentés ci-dessus .....	281 -
Figure 66 - Verbatims liés aux constats présentés ci-dessus .....	282 -
Figure 67 - Verbatims liés aux constats présentés ci-dessus .....	286 -
Figure 68 – L'emploi, une relation à deux dimensions : Employabilité et Employeurabilité-	293 -
Figure 69 - La GRH-Territoriale au service de l'employabilité dans les métiers SAP .....	294 -
Figure 70 - Disciplines et concepts mobilisés .....	297 -
Figure 71 - GRH-Territoriale, un levier d'employabilité.....	304 -

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Synthèse des différentes versions des obligations de l'employeur selon TPCQ (Kraak, 2013, p.123-129) .....	- 37 -
Tableau 2 - Dimensions de la qualité de l'emploi en SAP.....	- 48 -
Tableau 3 - Les éléments du nouveau contrat psychologique .....	- 58 -
Tableau 4 - Items de mesure de l'employabilité établis par Estes, J. (1974) .....	- 79 -
Tableau 5 - Comparaison entre les carrières traditionnelles et les nouvelles carrières ou les carrières « nomades ».....	- 84 -
Tableau 6 - Synthèse des variables de l'employabilité et des auteurs clés .....	- 102 -
Tableau 7 - Acteurs de l'orientation .....	- 115 -
Tableau 8 - Etapes de la méthode de prospective des métiers.....	- 139 -
Tableau 9 - Méthode de prospective adaptée dans le cadre de notre thèse .....	- 141 -
Tableau 10 - Risques professionnels dans les métiers des SAP .....	- 147 -
Tableau 11 - Orientations nationales des actions en faveur des SAP .....	- 152 -
Tableau 12 - Répartition des salariés par secteur .....	- 154 -
Tableau 13 - Chômeurs jusqu'au dernier semestre 2019 .....	- 155 -
Tableau 14 - Les métiers les plus recherchés dans les offres d'emploi sur le bassin de Caen.....	- 157 -
Tableau 15 - Justification du choix des métiers des SAP pour notre étude empirique.....	- 160 -
Tableau 16 - Justification du choix d'étudier la communauté de communes .....	- 161 -
Tableau 17 - Liste des observations réalisées durant la collecte de données .....	- 165 -
Tableau 18 - Les caractéristiques sociodémographiques des 36 demandeurs d'emploi interviewés .....	- 181 -
Tableau 19 - Domaines d'activités des demandeurs d'emploi interrogés.....	- 181 -
Tableau 20 - Guide d'entretien adressé aux demandeurs d'emploi .....	- 183 -
Tableau 21 - Guide d'entretien adressé aux entreprises SAP .....	- 185 -
Tableau 22 - Le profil des 11 entreprises interrogées durant l'étude qualitative.....	- 189 -
Tableau 23 - Acteurs de l'écosystème de l'emploi interrogés (32 acteurs) .....	- 191 -
Tableau 24 - Ateliers organisés dans le cadre de notre thèse .....	- 198 -
Tableau 25 - Liste des 7 données secondaires .....	- 206 -
Tableau 26 - Formations mutualisées des salariés : Souhait évoqué durant l'atelier 6.....	- 248 -
Tableau 27 - Décisions prises par les entreprises durant l'atelier 6 .....	- 253 -
Tableau 28 - Synthèse des constats et des implications managériales qui en découlent .....	- 303 -
Tableau 29 - Scénarios et pistes d'actions proposés pour les constats identifiés.....	- 305 -
Tableau 30- Ateliers mutualisés et conseils aux entreprises SAP .....	- 308 -

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdullah-Al-Mamun, M. (2012). The Soft Skills Education for the Vocational Graduate: Value as Work Readiness Skills. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 2(4), 326–338. <https://doi.org/10.9734/bjesbs/2012/1858>
- Abou Moussa, R., Chidiac El Hajj, M., & Chidiac, M. (2016). Change management beyond adaptability: emotional intelligence and auto learning in NGOs. *Question(s) de Management*. <https://doi.org/10.3917/qdm.162.0087>
- Abraham, J., Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2012). Les dispositifs de gestion des compétences dans les PME : mythe ou réalité ? *Revue Internationale P.M.E.*, 24(2), 139–165. <https://doi.org/10.7202/1012688ar>
- Actes, C. B. C. R., Val, P., Iii, M., Lejeune, C., & Baribeau, D. C. (2006). Recherches qualitatives. Collection hors série “Les actes.” *Recherche Qualitative En Sciences Humaines et Sociales : Les Questions de l’heure*, 1–200. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors\\_serie\\_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf%5Cnpapers2://publication/uuid/005D9286-1FD8-4BA9-9CA5-61DD345055F2](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf%5Cnpapers2://publication/uuid/005D9286-1FD8-4BA9-9CA5-61DD345055F2)
- Agrawal, R. K., & Swaroop, P. (2009). Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(3), 41–49. <https://doi.org/10.1177/097226290901300304>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Alami, H. (2014). *La responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines: Vers de nouvelles pratiques innovantes et responsables Proposition d’un modèle conceptuel*. [http://www.ucam.ac.ma/gremid/ATM/Texte Communication ATM 2014/Alami Hasnaa 18 4 14.docx](http://www.ucam.ac.ma/gremid/ATM/Texte%20Communication%20ATM%202014/Alami%20Hasnaa%2018%204%2014.docx).
- Albertini, J., Hairault, J.-O., Langot, F., & Sopraseuth, T. (2016). Emploi agrégé, polarisation des emplois et inégalités de salaire : une comparaison transatlantique. *Revue Française d’économie*, 31(1), 11–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/rfe.161.0011>
- Amortila, M. (2017). Travail. In *Revue Francophone d’Orthoptie* (Vol. 10, Issue 2, p. 51). <https://doi.org/10.1016/j.rfo.2017.07.001>
- Anact. (2014). L’organisation du travail à l’épreuve des risques psychosociaux. *Revue Des Conditions de Travail*, 1, 200.
- Anact. (2016). Conditions de travail dans les tpe/pme : comment mobiliser et innover ? *La Revue Des Conditions de Travail*, 5, 161.
- André, L. (2012). Évolution des métiers du prendre soin à domicile : enjeux professionnels ? enjeux de société ? *Gérontologie et Société*, 35 / n° 14(3), 157. <https://doi.org/10.3917/gs.142.0157>
- Angeon, V., & Callois, J.-M. (2005). Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l’économie de proximité ? *Économie et Institutions*, 6–7, 19–50. <https://doi.org/10.4000/ei.890>
- ARACT Haute-Normandie. (2011). *Améliorer les conditions de travail dans les services à la personne*.
- Arnaud, N., Fauvy, S., & Nekka, H. (2013). La difficile institutionnalisation d’une GRH

- territoriale: Une étude de cas exploratoire. *Revue Française de Gestion*, 231(2), 15–33. <https://doi.org/10.3166/rfg.231.15-33>
- Arthur MB, Inkson K, P. J. (1999). The New Careers: Individual Action and Economic Change. *Journal of Organizational Behavior*, 715(January 2000), 181 pp. <https://doi.org/10.1007/s10764-006-9075-7>
- Au, A. K. M., Altman, Y., & Roussel, J. (2008). Employee training needs and perceived value of training in the Pearl River Delta of China: A human capital development approach. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 19–31. <https://doi.org/10.1108/03090590810846548>
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? : un débat revisité. *Le Libellio d'AEGIS*, 8(4), 13–27.
- Ball, B. (1997). Career management competences - the individual perspective. *Career Development International*, 2(2), 74–79. <https://doi.org/10.1108/13620439710163653>
- Balleux, A., & Perez-Roux, T. (2013). Transitions professionnelles. In *Recherche et Formation* (Vol. 74, Issue 3, pp. 101–114). <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.2150>
- Bardet, F., & Jany-Catrice, F. (2010). Les politiques de quantification. *Revue Française de Socio-Économie*, 5(1), 9. <https://doi.org/10.3917/rfse.005.0009>
- Bardin, L. (2017). *L'analyse de contenu* (P.U.F. (Ed.); P.U.F.).
- Baribeau, C., & Royer, C. (2013). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue Des Sciences de l'éducation*, 38(1), 23. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>
- Barrett, A., Whelan, C. T., Sexton, J. J., & Economic and Social Research Institute. (2001). "Employability" and its relevance for the management of the live register. In Economic and Social Research Institute. (Ed.), *Economic and Social Research Institute*. <http://www.tara.tcd.ie/bitstream/handle/2262/84655/PRS40.pdf?sequence=1>
- Barrow, S., & Ambler, T. (2016). The employer brand: origins of brand equity. *Market Leader*, 2016, Q2, 20–23. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=114151778&site=eds-live>
- Barth, I. (2009). Regard prospectif sur les métiers commerciaux. Du vendeur ambassadeur au core seller. *Management & Avenir*, 25(5), 371. <https://doi.org/10.3917/mav.025.0371>
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347–366. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4<347::AID-HRM6>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4<347::AID-HRM6>3.0.CO;2-C)
- Baruel Bencherqui, D., Kefi, K. M., & Renaud, J. (2013). Satisfaction de la vie professionnelle, réseaux sociaux et employabilité chez les jeunes salariés de 18/30 ans. *Management & Avenir*, 66(8), 103. <https://doi.org/10.3917/mav.066.0103>
- Baruel Bencherqui, D., Kefi, M. K., Le Flanchec, A., & Mullenbach Servayre, A. (2012). L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux. *Recherches En Sciences de Gestion*, 92(5), 115. <https://doi.org/10.3917/resg.092.0113>
- Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., & Mullenbach-Servayre, A. (2011). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Management & Avenir*, 48(8), 14. <https://doi.org/10.3917/mav.048.0014>
- Bashir, N., & Long, C. S. (2015). The relationship between training and organizational

- commitment among academicians in Malaysia. *Journal of Management Development*, 34(10), 1227–1245. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0008>
- Bauer, F. (2015). Inclusion et planification : vers un territoire inclusif. *Vie Sociale*, 11(3), 71. <https://doi.org/10.3917/vsoc.153.0071>
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XIV(33), 77. <https://doi.org/10.3917/rips.033.0077>
- Béduwé, C., & Mora, V. (2017). *De la professionnalité des étudiants à leur employabilité, n'y a-t-il qu'un pas ?* <https://doi.org/2107-0946>
- Bel, M. (2009). Compétences et dynamiques territoriales: Quelles interactions? *Geographie Economie Societe*, 11(3), 213–232. <https://doi.org/10.3166/ges.11.213-232>
- Benhamou, S., & Janin, L. (2018). Intelligence artificielle et travail. *Paris: France Stratégie*.
- Ben Hassen, N. (2011). *Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de la Gestion des Ressources Humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales Cas d'entreprises industrielles tunisiennes*. [Business administration. Conservatoire national des arts et métiers]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00651487>
- Benraïss-Noailles, L., Lhajji, D., Benraïss, A., & Benraïss, B. (2016). Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs. *Question(s) de Management*, 15(4), 71. <https://doi.org/10.3917/qdm.164.0071>
- Berthet, Thierry Dechezelles, S., Gouin, R., & Simon, V. (2008). Orientation : la parole aux élèves. *Cereq, NEF 34*, 32.
- Berthet, T., Dechezelles, S., Gouin, R., & Simon, V. (2010). La place des dynamiques territoriales dans la régulation de l'orientation scolaire. *Formation Emploi*, 109(1), 37. <https://doi.org/10.3917/form.109.0037>
- Berthet, T., Grelet, Y., & Romani, C. (2008). Le système d'orientation. Entre choix individuels et contraintes d'action publique. *Cereq, NEF 36*, 42.
- Berthon, P., Ewing, M., Li, & Hah, L. (2005). International Journal of Advertising The Quarterly Review of Marketing Communications Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bisson Diane; Caroline Gagnon; (2005). L'instrumentation spécifique à la recherche en design : explorer l'expérience de l'environnement matériel. *L'instrumentation Dans La Collecte de Données, hors serie(2)*, 18–37. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/11194836/dbisson\\_cgagnon\\_hs2-issn2.pdf?1330531760=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLinstrumentation\\_dans\\_la\\_collecte\\_de\\_don.pdf&Expires=1600715978&Signature=MkVG3HawXtWbvMgn1xWpoyxtBLUOQ2owh0sF4zFtUT](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/11194836/dbisson_cgagnon_hs2-issn2.pdf?1330531760=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLinstrumentation_dans_la_collecte_de_don.pdf&Expires=1600715978&Signature=MkVG3HawXtWbvMgn1xWpoyxtBLUOQ2owh0sF4zFtUT)
- Boisard, P. (2009). *Le nouvel âge du travail* (Hachettes). Tapage.
- Bonnet, J., Dejardin, M., & Khelil, N. (2020). Introduction. Le territoire dans la littérature managériale francophone. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Février(2)*, 157. <https://doi.org/10.3917/reru.202.0157>
- Bonnet, M. (2006). Le métier de l'aide à domicile : travail invisible et professionnalisation. *Nouvelle Revue de Psychosociologie, n° 1(1)*, 73. <https://doi.org/10.3917/nrp.001.85>
- Borello, J.-M. (2018). *Donnons-nous les moyens de l'inclusion*. [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/donnons-nous\\_les\\_moyens\\_de\\_l\\_inclusion-rapport\\_de\\_jean-marc\\_borello.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/donnons-nous_les_moyens_de_l_inclusion-rapport_de_jean-marc_borello.pdf)

- Bories-azeau, I. (2016). Construction D ' Une Proximité Territoriale : Quels Enjeux En Termes De Gpec ? Construction D ' Une Proximité Territoriale : Quels Enjeux En Termes De Gpec ? *Agrh, February*.
- Bories-azeau, I., & Loubes, A. (2005). Les Maisons De L ' Emploi , Un Dispositif En Faveur D ' Une Gestion Territoriale Des Ressources Humaines ? *Agrh*, 0–21. <https://uhfp.centre-inffo.fr/2014/webographie2012/pdf/mdedispositif.pdf>
- Bories-Azeau, I., & Loubès, A. (2013). L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : vers un renouvellement des pratiques ? *Management & Avenir*, 59(1), 157. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0157>
- Bories-Azeau, I., Loubès, A., & Estève, J.-M. (2008). Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firmes. *19 Ème Congrès AGRH*, 0–15. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008boriesazeau-estève-loubes.pdf>
- Borras, I. (2016). *L 'orientation des jeunes peu qualifiés, une liberté contrainte*. 79–95. [https://www.persee.fr/doc/forem\\_0759-6340\\_2004\\_num\\_88\\_1\\_1741](https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_2004_num_88_1_1741)
- Borras, I., & Romani, C. (2010). Orientation et politiques publiques . *Formation Emploi*, 109(1), 9. <https://doi.org/10.3917/form.109.0009>
- Borras, I., Romani, C., & Eckert, H. (2008). Le pilotage de l'orientation tout au long de la vie. Le sens des réformes. *Note Emploi Formation*, 29.
- Bourdieu, P. (1971). Reproduction culturelle et reproduction sociale. *Social Science Information*, 10(2), 45–79. <https://doi.org/10.1177/053901847101000203>
- Bourdin, S., Nadou, F., & Obermöller, A. (2020). Comment les politiques publiques favorisent-elles les dynamiques collaboratives d'innovation ? *Revue d'Economie Régionale & Urbaine, Février*, 311–335. <https://doi.org/10.3917/reru.202.0311>
- Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? *Management & Avenir*, 4(2), 59. <https://doi.org/10.3917/mav.004.0059>
- Bouvier, T., Pelvillain, N., Bouvier, T., Pelvillain, N., & Santelmann, P. (2010a). *Formation emploi Services à la personne : renforcer l ' encadrement intermédiaire pour accroître l ' efficacité et l ' attractivité des métiers*. 112.
- Bouvier, T., Pelvillain, N., Bouvier, T., Pelvillain, N., & Santelmann, P. (2010b). *Formation emploi Services à la personne : renforcer l ' encadrement intermédiaire pour accroître l ' efficacité et l ' attractivité des métiers*. 112.
- Boyer, L. (2004). Avenir du Management et Management de l'Avenir : la place du métier. *Management & Avenir*, n° 1(1), 7. <https://doi.org/10.3917/mav.001.0007>
- Brahimi, C., Farley, C., & Joubert, P. (2011). *L'approche par compétences Un levier de changement des pratiques en santé publique au Québec*.
- Bréhier, É. (2015). *Rapport d'information déposé par la Commission des affaires culturelles et de l'éducation en conclusion des travaux de la mission sur les liens entre le lycée et l'enseignement supérieur*. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-info/i2951.pdf>
- Bricler, M. (2009). Des « Compétences d'Employabilité Durable » pour sécuriser les parcours professionnels des individus. *Projectics / Proyética / Projectique*, 3(3), 95. <https://doi.org/10.3917/proj.003.0095>
- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research and Development*, 28(1), 31–44. <https://doi.org/10.1080/07294360802444347>
- Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés. *Management & Avenir*, 63(5), 57.

- <https://doi.org/10.3917/mav.063.0057>
- Brillet, F., Evon, J., Gavaille, F., & Hulin, A. (2016). Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers : le cas des biomédicaments en Région Centre - Val de Loire. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 21, 24–45. <https://doi.org/10.3917/rimhe.021.0024>
- Brillet, F., & Gavaille, F. (2016). L'image métier : exploration d'une notion au cœur du métier. *Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »*, 84(2), 53–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/mav.084.0053>
- Bryant, S. E. (2005). The impact of peer mentoring on organizational knowledge creation and sharing: An empirical study in a software firm. *Group and Organization Management*, 30(3), 319–338. <https://doi.org/10.1177/1059601103258439>
- Bureau International du Travail. (2017). *Indicateurs clés du marché du travail. 9e édition*. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---%0Adgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_498930.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---%0Adgreports/---stat/documents/publication/wcms_498930.pdf)
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Calamel, L., & Cateura, O. (2014). Emergence de dispositifs de GRH inter-organisationnels : le cas d'un pôle de compétitivité Rhône-alpin. *25ème Congrès AGRH, Modèles de La GRH Francophone Dans Le Contexte Global. Visions et Perspectives Pour Le 21ème Siècle*, 1–18.
- Calamel, L., Defélix, C., & Pichault, F. (2018). Les pôles de compétitivité, des formes organisationnelles aptes à innover en gestion des ressources humaines? *Management International*, 20(4), 146–157. <https://doi.org/10.7202/1051680ar>
- Callanan, G. A., & Greenhaus, J. H. (2008). The Baby Boom Generation and Career Management: A Call to Action. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 70–85. <https://doi.org/10.1177/1523422307310113>
- Cao, J., & Thomas, D. (2013). When developing a career path, what are the key elements to include? *Cornell University ILR School DigitalCommons@ILR, Spring*, 1–8. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/43>
- Cappelletti, L. (2010a). La Recherche-Intervention : Quels Usages En Controle De Gestion? *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*, 1–25.
- Cappelletti, L. (2010b). *LA RECHERCHE-INTERVENTION : UNE REPOSE AU BESOIN D' EVIDENCE-BASED MANAGEMENT EN CONTROLE DE GESTION ?*
- Capuano, C. (2017). De l'aide à domicile aux services à la personne. *Vie Sociale*, 17(1), 13. <https://doi.org/10.3917/vsoc.171.0013>
- Carcillo, S. & Valfort, M. (2018). Chapitre 7. Les affres de l'âge. In *Les discriminations au travail: Femmes, ethnicité, religion, âge, apparence, LGBT* (Presses de, pp. 115–132).
- Carre, D., & Gagnayre, R. (2007). Le bilan de compétences : une multiplicité d'approches conceptuelles et de définitions au travers de travaux français. *Pédagogie Médicale*, 8(4), 224–231. <https://doi.org/10.1051/pmed:2007025>
- Cartier, M., & Lechien, M. H. (2012). Vous avez dit «relationnel»? Comparer des métiers de service peu qualifiés féminins et masculins. *Nouvelles Questions Feministes*, 31(2), 32–48. <https://doi.org/10.3917/nqf.312.0032>
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(5–6), 671–692. <https://doi.org/10.1108/00483480210445962>

- Castel, R. (1999). *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat* (Gallimard).
- CATELLIN, S. (2004). L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès*, 39, 179. <https://doi.org/10.4267/2042/9480>
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 323–340. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199905\)20:3<323::AID-JOB901>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<323::AID-JOB901>3.0.CO;2-M)
- Chapman, J. R. (2014). Fostering career management using career anchor theory. *APA Handbook of Career Intervention, Volume 2: Applications.*, 2(1975), 507–520. <https://doi.org/10.1037/14439-037>
- Chappoz, Y., & Poisat, J. (2000). Procédures contractuelles de développement local et gestion de l'héritage industriel. Les cas de l'Ondaine et du Roannais (France). *Revue de Géographie Alpine*, 88(1), 75–92. <https://doi.org/10.3406/rga.2000.2980>
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 93(3), 3. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0003>
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches En Sciences de Gestion*, 125(2), 97. <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches En Sciences de Gestion*, 112(1), 153. <https://doi.org/10.3917/resg.112.0153>
- Château Terrisse, P., Codello, P., Béji-Bécheur, A., Jougleux, M., Chevrier, S., & Vandangeon-Derumez, I. (2016). Réflexivité et éthique du chercheur dans la conduite d'une recherche-intervention. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 277(1), 45. <https://doi.org/10.3917/rsg.277.0045>
- Châteauneuf-Malclès, A. (2011). Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail. *Idées Économiques et Sociales*, N° 164(2), 24. <https://doi.org/10.3917/idee.164.0024>
- Châteauneuf-Malclès, A. (2016). Le capital humain,. *Idées Économiques et Sociales*, N° 184(2), 25. <https://doi.org/10.3917/idee.184.0025>
- Chauveau, A., & Rosé, J.-J. (2003). *L'entreprise responsable: développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, éthique.* <http://www.sudoc.abes.fr/xslt/DB=2.1//SRCH?IKT=12&TRM=06987865X&COOKIE=U10178,Klecteurweb,I250,B341720009+,SY,NLECTEUR+WEBOPC,D2.1,E409dc955-1119,A,H,R176.191.187.140,FY>
- Chauvière, M. (2017). L'influence de l'Europe sur le secteur social de l'aide à domicile. *Vie Sociale*, 17(1), 37. <https://doi.org/10.3917/vsoc.171.0037>
- Chhabra, N. L., & Mishra, A. (2008). Talent Management and Employer Branding : Retention Battle Strategies. *Management*, VII(11).
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>
- Clarke, M., & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2), 121–141. <https://doi.org/10.1108/01425450810843320>

- Colecchia, A., & Papaconstantinou, G. (1996). The Evolution of Skills in OECD Countries and the Role of Technology. In *OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1996/08*, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/613570623323>
- Colin, T., & Mercier, E. (2017). Le territoire : de nouvelles opportunités pour la fonction RH ? *Management & Avenir, 95*(5), 107. <https://doi.org/10.3917/mav.095.0107>
- Colombo, J. J., & Werther, W. B. (2003). Strategic career coaching for an uncertain world. *Business Horizons, 46*(4), 33–38. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(03\)00049-1](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(03)00049-1)
- Commission des communautés européennes. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/%0AFR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR>
- Conseil d'orientation pour l'emploi. (2009). *Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles*. <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/coe-rapport-trajectoires-mobilites-professionnelles-septembre-2009.pdf>
- Conseil Economique Social et Environnemental. (2019). LES JEUNES ET L'AVENIR DU TRAVAIL. In *JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE FRANCAISE*. [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2019/2019\\_09\\_jeunes\\_avenir\\_travail.pdf](https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2019/2019_09_jeunes_avenir_travail.pdf)
- Conway, N., & Briner, R. B. (2015). Unit-level linkages between employee commitment to the organization, customer service delivery and customer satisfaction. *International Journal of Human Resource Management, 26*(16), 2039–2061. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.971848>
- Corteel, D. (2007). *Numéro spécial Capacités et développement professionnel*.
- Cox, A. (2004). Managing variable pay systems in smaller workplaces: The significance of employee perceptions of organisational justice. In *Managing Labour in Small Firms*. <https://doi.org/10.4324/9780203495612>
- Croguennec, Y. (2011). Infos migrations. *Notes*, 1–8.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews, 8*(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 52–72. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.52>
- DABOS, G. E., & ROUSSEAU, D. M. (2004). Social Interaction Patterns Shaping Employee Psychological Contracts. *Academy of Management Proceedings, 2004*(1), N1–N6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2004.13862429>
- DAOUDI, N., GUELZIM, S., & EL AISSAOUI, H. (2020). La dimension territoriale de la stratégie RSE des multinationales vis-à-vis des territoires d'implantation Revue de littérature The territorial dimension of the multinationals' CSR strategy towards the territories of establishment Literature review. In *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, (Vol. 3, Issue 2020).
- DARES, & INSEE. (2020). *Inégalités face au chômage*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4501595?sommaire=4504425>
- David, Albert; Hatchuel, Armand; Laufer, R. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion. *Les Nouvelles Fondations Des Sciences de Gestion, 22*.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Conférence de l'AIMS, 1–23*.
- David, A. (2002). Décision, conception et recherche en sciences de gestion. *Revue Française de*

- Gestion*, 173–185. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm>
- Defélix, C., Dégruel, M., Le Boulaire, M., & Retour, D. (2013). Élargir La Gestion Des Ressources Humaines Aux Dimensions Du Territoire : Quelles Réalités Derrière Les Discours ? *Management & Avenir*, 59(1), 120. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0120>
- Delory-Momberger, C. (2007). Biographisation des parcours entre projet de soi et cadrage institutionnel Biographisation of the courses between self-project and institutional framing. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 36/1, 9–17. <https://doi.org/10.4000/osp.1243>
- Delory-Momberger, C., Biarnès, J., & Schaller, J.-J. (2007). L'accompagnement pédagogique: quel enjeu symbolique en contexte diglossique ? *Orientation Scolaire et Professionnelle*, 36(1), 19–32. <https://doi.org/10.4000/osp.1238>
- Demazière, D., & Marchal, E. (2018). La fabrication du travail non qualifié: Analyser les obstacles à la valorisation. *Travail et Emploi*, 155–156, 5–30.
- Demers, M. (2005). Chômage chez les jeunes : Conséquences psychologiques et sociales. *Relations Industrielles*, 38(4), 785–814. <https://doi.org/10.7202/029405ar>
- Depolo, M., Guglielmi, D., & Toderi, S. (2004). Prévenir le harcèlement moral au travail : le rôle du contrat psychologique. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 10(1), 88–100. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2003.12.006>
- Derchef, F. (2006). Les métiers de l'aide à domicile: Comment ont-ils évolué face aux nouvelles exigences d'organisation des services? *Gerontologie et Societe*, 118(3), 131–140. <https://doi.org/10.3917/gs.118.0131>
- Des services à la personne à la silver économie ?* (n.d.).
- Devetter, F.-X., & Rousseau, S. (2007). Services domestiques : quelles perspectives pour une stratégie d'industrialisation ? *Revue d'économie Industrielle*, n°119, 9–24. <https://doi.org/10.4000/rei.1873>
- Devetter, F. X., & Puissant, E. (2018). Economic mechanisms explaining low wages in personal services an analysis focused on home helpers. *Travail et Emploi*, 155–156, 31–64. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.8826>
- Diard, C., & Hachard, V. (2019). Impact de la mise en œuvre d'une réforme organisationnelle sur la perception du contrat psychologique par les enseignants-chercheurs. *Question(s) de Management*, n°23(1), 41. <https://doi.org/10.3917/qdm.191.0041>
- Direction Générale des Entreprises. (2019). *Engagez-vous pour la qualité! Services à La Personne. Charte Nationale Qualité.* [https://www.servicesalapersonne.gouv.fr/files\\_sap/files/publications/sap-charte-nationale-qualite.pdf](https://www.servicesalapersonne.gouv.fr/files_sap/files/publications/sap-charte-nationale-qualite.pdf)
- Douillet, P. (2013). La négociation de la prévention des risques psychosociaux : une occasion de renouveler le dialogue social. *Négociations*, 19(1), 81. <https://doi.org/10.3917/neg.019.0081>
- Drevelle, M. (2020). *Desservir les faibles densités par les transports collectifs routiers □ des réseaux aux prises avec le territoire.* Université Panthéon-Sorbonne.
- Dubar, C. (1998). Trajectoires sociales et formes identitaires. Clarifications conceptuelles et méthodologiques. *Sociétés Contemporaines*, 29(1), 73–85. <https://doi.org/10.3406/socco.1998.1842>
- Dubar, C. (2007). Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité. *Revue Française Des Affaires Sociales*, 1(2), 9. <https://doi.org/10.3917/rfas.072.0009>
- Dubar, C., & Engrand, S. (1986). La formation en entreprise comme processus de socialisation professionnelle : l'exemple de la production nucléaire à EDF. *Formation Emploi*, 16(1), 37–47. <https://doi.org/10.3406/forem.1986.1181>

- Dubrion, B. (2011). GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse. *Gestion 2000*, 28(1), 77. <https://doi.org/10.3917/g2000.281.0077>
- Duclos, L. (2017). *L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : à propos du concept d'employabilité*. June 2007.
- Duclos, L. (2018). *L'employabilité Définition (s), enjeux et perspectives* (Issue March). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32778.98246>
- Duclos, L., Duclos, L., De, P., & Favereau, O. (2014). *Politiques de l'emploi et fonctionnements d'entreprise*.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive* (Vuibert (Ed.); 2e édition).
- Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018). HRM in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). In *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland* (pp. 1–32).
- Duru-Bellat, M. (2015). Les compétences non académiques en question. *Formation Emploi*, 130(2), 13–29.
- El Aoufi, N., & Bensaïd, M. (2005). *Chômage et employabilité des jeunes au Maroc*.
- El Khomri, M. (2019). *Grand âge et autonomie. Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand âge*. <https://www.fhf.fr/Autonomie/Actualites-FHF-AUTONOMIE/Plan-de-mobilisation-nationale-en-faveur-de-l-attractivite-des-metiers-du-grand-age>
- Ennuyer, B. (2012). Les services de maintien à domicile et le métier d'aide à domicile: Quel bilan après la loi Borloo de 2005? *Gerontologie et Societe*, 142(3), 143–156. <https://doi.org/10.3917/gs.142.0143>
- et Marie-Pierre Pelletier, B. D. (2007). Les rendements de la formation en entreprise. *Canadian Public Policy*, 33(1), 21–40. <https://doi.org/10.3138/cpp.v33.1.021>
- Evans, C. (2007). Developing career management skills within the HE curriculum: a review and evaluation of different approaches. *The International Journal of Management Education*, 6(3), 45–55. <https://doi.org/10.3794/ijme.63.152>
- Everaere, C., & Glee, C. (2011). *Observatoire de l'évolution des emplois et des compétences de la ville de Lyon : une contribution à une GRH Territoriale durable ?* <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00660838>
- Everaere, C., & Glée, C. (2014). Une GPEC territoriale ? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH. *Management & Avenir*, 73(7), 73. <https://doi.org/10.3917/mav.073.0073>
- Fauvy, S., & Arnaud, N. (2012). Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin. *Management & Avenir*, 56(6), 54. <https://doi.org/10.3917/mav.056.0054>
- Feldman, D. C. (2001). Career Coaching : What HR Professionals and Managers Need to Know. *HR. Human Resource Planning*, 24, 26.
- FFB. (2018). *Comprendre la formation*. <http://ffp.org/comprendre-la-formation>
- Finot, A. (n.d.). *Développer l'employabilité* (INSEP CONS).
- Flamand, J. (2016a). Dix ans de transitions professionnelles : un éclairage sur le marché du travail français. *Document de Travail France Stratégies*, 03(Mars), 72. [http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/dt\\_dix\\_ans\\_de\\_transitions\\_professionnelles.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/dt_dix_ans_de_transitions_professionnelles.pdf)
- Flamand, J. (2016b). Les transitions professionnelles, révélatrices d'un marché du travail à deux vitesses. *La Note d'Analyse - France Stratégie*, 50, 8. [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739–759. <https://doi.org/10.1348/096317909X470933>
- Fougère, Goux, & Maurin. (2001). Formation continue et carrières salariales: Une évaluation sur données individuelles. *Annales d'Économie et de Statistique*, 62, 49. <https://doi.org/10.2307/20076281>
- Fouquet, A. (2011). Travail, emploi, activité – Une histoire sociale. *Annales Des Mines - Réalités Industrielles, Février 20(1)*, 11. <https://doi.org/10.3917/rindu.111.0011>
- France stratégie. (2017). *Renforcer la capacité des entreprises à recruter*. <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-na-64-dynamique-emploi-metropoles-30-novembre-2017.pdf>
- Friboulet, J. J. (2010). La construction de l'attractivité : Une analyse en termes de capacité. *Mondes En Développement*, 38(1), 11–26. <https://doi.org/10.3917/med.149.11>
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2017). « Entreprise et territoire : quelles perspectives pour demain ? ». *Question(s) de Management*, 19(4), 13. <https://doi.org/10.3917/qdm.174.0013>
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). « Expérience collaborateur » et « Expérience client » : comment l'entreprise peut-elle utiliser l'Intelligence Artificielle pour progresser ? *Question(s) de Management*, n°23(1), 135. <https://doi.org/10.3917/qdm.191.0135>
- Friquet, S. (2019). *L'effet de l'expérience professionnelle récente sur les chances de recrutement : le cas des secrétaires et des aides à domicile*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4175298?sommaire=4182950>
- FUGATE, M., & ASHFORTH, B. E. (2003). Employability: the Construct, Its Dimensions, and Applications. *Academy of Management Proceedings*, 2003(1), J1–J6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13792496>
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503–527. <https://doi.org/10.1348/096317907X241579>
- Gadbois, C. (1969). Choix professionnel et conception de soi. *L'année Psychologique*, 69(2), 599–614. <https://doi.org/10.3406/psy.1969.27682>
- Gaillard, I. (2016). Très Petites Entreprises: les compétences organisationnelles, base de la santé au travail. *La Revue Des Conditions de Travail*, 5, 46–56.
- Gaillard, I., de Terssac, G., Sarfati, F., & Waser, A.-M. (2013). Compétences organisationnelles et santé. *Sociologies Pratiques*, 26(1), 19. <https://doi.org/10.3917/sopr.026.0019>
- Gaudet, S., & Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative. Du questionnement à la rédaction scientifique*. Presses de l'Université d'Ottawa.
- Gaussel, M. (2011). *Se former tout au long de sa vie d'adulte*. <https://doi.org/10.1016/j.kine.2014.03.014>
- Gavoille, F. (2014). *Conceptualisation et étude du processus de formation de l'image métier*. <http://www.theses.fr/2014TOUR1010>
- Gavoille, F., Lebegue, T., & Parnadeau, M. (2014). Le métier a-t-il toujours un genre ? Une question de génération. *Question(s) de Management*, 6(2), 111. <https://doi.org/10.3917/qdm.142.0111>
- Gazier, B. (1999). Assurance Chomage, Employabilité Et Marchés Transitionnels Du Travail. *Cahiers de La MSE*, a.1999(3), 1–18.
- Gazier, B. (2005). Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective

- des transitions. *La Revue de l'Ires*, 47(1), 301. <https://doi.org/10.3917/rdli.047.0301>
- Gazier, B. (2008a). Flexicurité et marchés transitionnels du travail : Esquisse d'une réflexion normative. *Travail et Emploi*, 113, 117–128. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.2340>
- Gazier, B. (2008b). Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative. *Travail et Emploi*, 113, 117–128. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.2340>
- Gazier, B., Morel, S., & Ndiaye, A. (2005). MARCHÉS TRANSITIONNELS DU TRAVAIL ET INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE. *La Revue de l'Ires*, 47(1), 301. <https://doi.org/10.3917/rdli.047.0301>
- Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. *Turning Points in Qualitative Research: Tying Knots in a Handkerchief*, 3, 143–168. <https://philpapers.org/archive/GEETTD.pdf>
- Gegenfurtner, A. (2011). Motivation and transfer in professional training: A meta-analysis of the moderating effects of knowledge type, instruction, and assessment conditions. *Educational Research Review*, 6(3), 153–168. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.04.001>
- Gelpe, D., & Dominique. (2009). Processus d'autorégulation chez des sujets engagés dans un dispositif d'aide à la recherche d'emploi. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 38/4, 499–520. <http://journals.openedition.org/osp/2337>
- Gérard, V., & Leduc, S. (2010). *Une analyse des Emplois de services à destination des personnes âgées : compétences sociales et identité professionnelle des aides à domicile*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/gs.135.0213>
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Girard, B. (2005). Comment la protection de l'emploi a transformé l'industrie française. *Revue Française de Gestion*, 154(1), 39–58. <https://doi.org/10.3166/rfg.154.39-58>
- Givord, P., & Maurin, É. (2003). La montée de l'instabilité professionnelle et ses causes. *Revue Economique*, 54(3), 617–626. <https://doi.org/10.2307/3502935>
- Glee, C. (2003). *Projets professionnels des salariés et relation d'emploi : la mise en oeuvre d'un outil de GRH dans deux grandes entreprises* [Lyon 3]. [https://scd-resnum.univ-lyon3.fr/out/theses/2003\\_out\\_glee\\_c.pdf](https://scd-resnum.univ-lyon3.fr/out/theses/2003_out_glee_c.pdf)
- Glée, C. (2009). A quoi sert le projet professionnel ? De l'impact d'un outil d'orientation professionnelle sur le management des ressources humaines ou : la prospective, versus individu. *Management & Avenir*, 25(5), 406. <https://doi.org/10.3917/mav.025.0406>
- Glée, C., & Scouarnec, A. (2009). Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles ou : Ne plus subir mais choisir ! *Humanisme et Entreprise*, 293(3), 1. <https://doi.org/10.3917/hume.293.0001>
- Gosse, K. & Dancette, M. (2016). À quoi l'usine du futur ressemblera-t-elle ? *Annales des Mines - Réalités industrielles*, novembre 2016(4), 27–31. <https://doi.org/10.3917/rindu1.164.0027>
- Gouiran, M. (2011). *Responsabilité sociétale et ressources humaines* (AFNOR (Ed.)). [http://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88801874?searchterm=Responsabilité sociétale & ressources humaines](http://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88801874?searchterm=Responsabilité%20soci%C3%A9tale%20&%20ressources%20humaines)
- Gozé-Bardin, I. (2008). Le scénario prospectif, outil d'exploration de l'intention stratégique ? *Management & Avenir*, 17(3), 298. <https://doi.org/10.3917/mav.017.0298>
- Gucher, C., Alvarez, S., Laforgue, D., Vial, B., & Warin, P. (2017). De la disjonction entre qualité de vie et qualité de l'aide à domicile. *Vie Sociale*, 17(1), 55. <https://doi.org/10.3917/vsoc.171.0055>

- Guerrero, S. (2005). Measurement of the psychological contract in a French work context [La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone]. *Relations Industrielles*, 60(1), 112-144+179. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-20444478387&partnerID=40&md5=2f191999fe2df69f9f59b51c5ce1879a>
- Guilbert, L., Bernaud, J. L., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2016). Employability: review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(1), 69–89. <https://doi.org/10.1007/s10775-015-9288-4>
- Hallée, Y., & Garneau, J. M. É. (2019). L’abduction comme mode d’inférence et méthode de recherche : de l’origine à aujourd’hui. *Recherches Qualitatives*, 38(1), 124. <https://doi.org/10.7202/1059651ar>
- Hameed, Abdul, A. W. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(13), 224–229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637072>
- Harney, B. and Dundon, T. (2006). An Emergent Theory of HRM : A Theoretical and Empirical Exploration of Determinants of HRM among Irish Small to Medium Sized Enterprises ( SMEs ) Harney , Brian ; Dundon , Tony Author ( s ) Publication Date Harney B . and Dundon , T . ( 2006 ) , An E. In *Advances in Industrial and Labor Relations*.
- Hategekimana, R. (2004). Gérer l’employabilité des salariés: créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l’entreprise. *Actes Du XVème Congrès de l’AGRH*, 1693–1717.
- Hategekimana, R., & Roger, A. (2002). Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises. In *Actes du XIIIème congrès de l’AGRH* (pp. 205–218). <https://www.agrh.fr/assets/actes/2002hategekimana-roger057.pdf>
- Héas, F. (2017). *Les acteurs de la prévention au travail en entreprise*. <https://www.cairn.info/revue-regards-2017-1-page-127.htm>
- Heijden, B. I. J. M., & Bakker, A. B. (2011). Toward a Mediation Model of Employability Enhancement: A Study of Employee-Supervisor Pairs in the Building Sector. *The Career Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2011.tb00066.x>
- Hennequin, É. (2009). La gestion des carrières ouvrières : un sentiment de réussite possible pour les salariés? *Revue Multidisciplinaire Sur l’emploi, Le Syndicalisme et Le Travail*, 4(2), 125–147. <https://doi.org/10.7202/037444ar>
- Hetty Van Emmerik, I. J., Schreurs, B., de Cuyper, N., Jawahar, I. M., & Peeters, M. C. W. (2012). The route to employability: Examining resources and the mediating role of motivation. *Career Development International*, 17(2), 104–119. <https://doi.org/10.1108/13620431211225304>
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286–294. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00019-H](https://doi.org/10.1016/0263-2373(95)00019-H)
- Hofaidhllaoui, M. (2013). Employability: individual initiative or company decision. *Recherches En Sciences de Gestion*, 99(6), 23. <https://doi.org/10.3917/resg.099.0023>
- Hofaidhllaoui, M., & Roger, A. (2014). Favoriser le développement de l’employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0032>
- Hofaidhllaoui, M., Swalhi, A., & Frimousse, S. (2014). Exhaustion of Employees in SMEs: the role of Employability. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 94(4), 71. <https://doi.org/10.3917/grhu.094.0071>
- Houessou, B. (2015). *Le processus de construction d’une GPEC-Territoriale : réflexion à partir*

- de dispositifs de GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de métiers et de l'artisanat de Loir-et-Cher* [Université Rennes 1]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01204606>
- Hughes, A. M., Gregory, M. E., Joseph, D. L., Sonesh, S. C., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Benishek, L. E., King, H. B., & Salas, E. (2016). Saving lives: A meta-analysis of team training in healthcare. *Journal of Applied Psychology*, *101*(9), 1266–1304. <https://doi.org/10.1037/apl0000120>
- Ibos, C. (2019). Éthiques et politiques du care. Cartographie d'une catégorie critique. *Clio*, *49*, 181–219. <https://doi.org/10.4000/clio.16440>
- ILAMA, I. I. (2013). *GRH et service à la personne . Qualité de l 'emploi , implication organisationnelle et engagement au travail des aides à domicile : représentations et pratiques*. UNIVERSITÉ MONTPELLIER II SCIENCES.
- Inkson, K., Arthur, M., Pringle, J., & Barry, S. (1997). Overseas experience: Contrasting models of international human resource. *Journal of World Business*, *32*(4), 351–368.
- INSEE. (2016a). Chômage au sens du Bureau international du travail (BIT) et principaux indicateurs sur le marché du travail - Résultats de l'enquête Emploi au premier trimestre 2016. In *Insee Conjoncture*. <http://www.insee.fr/fr/indicateurs/ind14/20160519/Chomage-T116.pdf>
- INSEE. (2016b). *Nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles – PCS 2003*. [https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2400059/PCS\\_2003\\_Guide\\_2016-11-21.pdf](https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2400059/PCS_2003_Guide_2016-11-21.pdf)
- INSEE. (2016c). *T205 : emploi et part dans l'emploi selon la catégorie socioprofessionnelle, par sexe et âge regroupé, en moyenne annuelle de 1982 à 2015*. [https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2388195/irsoceec15\\_t205.xls](https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2388195/irsoceec15_t205.xls)
- INSEE. (2016d). *T302 : chômage et taux de chômage au sens du Bureau international du travail (BIT), par sexe et tranche d'âge quinquennal et regroupé, en moyenne annuelle – 1975-2015*. [https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2388200/irsoceec15\\_t302.xls](https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2388200/irsoceec15_t302.xls)
- INSEE. (2017). *Niveau de qualification élevé , manque d ' attractivité ou pénibilité caractérisent les métiers en tension*.
- INSEE. (2020). *Évolution et structure de la population en 2017 Intercommunalité-Métropole de CC Cœur de Nacre*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=EPCI-241400860#>
- INSEE, & OREFQ. (2010). *Les métiers de l'hôtellerie, de la restauration et de l'alimentation à l'horizon 2020 : des tensions à terme qui sont un défi pour les politiques d'accompagnement*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1291403>
- Jany-Catrice, F. (2016). Les « services à la personne » en France. L'impasse de stratégies univoques de croissance économique. *Revue Française Des Affaires Sociales*, *1*(1), 263. <https://doi.org/10.3917/rfas.161.0263>
- Jany-Catrice, F., & Puissant, E. (2010). L'aide à domicile face aux services à la personne et registres d'action contradictoires : des politiques aux organisations. *La Revue de l'Ires*, *64*(1), 121. <https://doi.org/10.3917/rcli.064.0121>
- Jaouen, A., & Tessier, N. (2008). Les pratiques de GRH des très petites entreprises. *Agrh*, *2000*.
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, *6*(1), 97–110. <https://doi.org/10.1108/17468771111105686>
- John, J. (2009). *Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students*. September 2009, 19–27. <http://papers.ssrn.com/abstract=1591331>
- Jolly, C., & Prouet, E. (2016). *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et*

- des protections ?* [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/ddt-avenir-travail-10-03-2016-final\\_0.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/ddt-avenir-travail-10-03-2016-final_0.pdf)
- Keuleyan, R. (2019). *LE RENOUVEAU DES CARRIÈRES ORGANISATIONNELLES : UNE APPROCHE PROSPECTIVE DES ANCRES DE CARRIÈRE DANS LES INDUSTRIES ALIMENTAIRES*. Université de Caen Normandie.
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76–85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.002>
- Kraak, J. (2013). *L'impact du contrat psychologique sur les intentions de fin de carrière*. <http://www.theses.fr/2013TOU10040>
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches En Sciences de Gestion*, 95(2), 211. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>
- Kuhn, A., & Moulin, Y. (2012). Stratégies de contestation et plans sociaux. *Revue Française de Gestion*, 220(1), 87–99. <https://doi.org/10.3166/rfg.220.97-99>
- Laberon, S., Lagabrielle, C., & Vonthron, A. M. (2005). Assessment methods review in recruitment and in “competences reports.” *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 11(1), 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2005.02.002>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lacour, C. (2020). La chronique de Claude Lacour. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Janvier(2), 347–357. <https://doi.org/10.3917/reru.202.0347>
- Laine, F., & Diaye, M.-A. (2018). *Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers*. 1–8.
- Lamotte, B., & Valette-Wursthén, A. (2018). Le dialogue social territorial à l'aune des contrats d'objectifs emploi-formation. *Formation Emploi: Revue Française de Sciences Sociales*, 144, 155–175.  
[https://search.proquest.com/docview/2224345938?accountid=16562%0Ahttp://sfx-39bic.hosted.exlibrisgroup.com/sfxbic3?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%253Aeconlit&atitle=Le+dialogue+social+territorial+a](https://search.proquest.com/docview/2224345938?accountid=16562%0Ahttp://sfx-39bic.hosted.exlibrisgroup.com/sfxbic3?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%253Aeconlit&atitle=Le+dialogue+social+territorial+a)
- Landier, H. (2012). Des salariés engagés : qualité du management et performance de l'entreprise. *Institut De L'Entreprise*.
- Leconte, M. (2017). L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail. *Management & Avenir*, 94(4), 177. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0177>
- Leduc, S., & Valléry, G. (2006). Approche des compétences sociales par l'analyse de l'activité: une étude chez les aides à domicile. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 35/3, 387–419. <https://doi.org/10.4000/osp.979>
- LégiFrance. (2017). *Convention collective nationale des entreprises du paysage du 10 octobre 2008*. 381870, 1–91.  
[https://www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALICONT000027084096/](https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALICONT000027084096/)
- Lemière, S. (2013). *L'accès à l'emploi des femmes : Une question de politiques*. 178.
- Lethielleux, L. (2018). Les groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ? *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, N° 132(2), 3. <https://doi.org/10.3917/geco1.132.0003>
- Lethielleux, L., & André, C. (2018). Groupement d'employeurs et gestion des défaillances des

- TPE/PME : le syndrome de l'arroseur arrosé. *Recherches En Sciences de Gestion*, 128(5), 205. <https://doi.org/10.3917/resg.128.0205>
- Libault, D. (2019). *Concertation. Grand âge et autonomie*. [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_grand\\_age\\_autonomie.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_grand_age_autonomie.pdf)
- Liechti, L. (2012). L'influence des parents sur le processus d'orientation professionnelle : approche pluridisciplinaire. *Institut de Recherche et de Documentation Pédagogique*.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Liger, P. (2013). *Marketing RH* (p. 216).
- Lima, L. (2017). Crise des catégories, catégories de la crise. Les "métiers en tension" dans les politiques de l'emploi. *Communication Pour Les JIST 2016*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01617176>
- Lorquet, N., Oriane, J. F., & Pichault, F. (2018). Who takes care of non-standard career paths? The role of labour market intermediaries. *European Journal of Industrial Relations*, 24(3), 279–295. <https://doi.org/10.1177/0959680117740425>
- Loubes, A., & Bories-Azeau, I. (2016). Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie. *Gestion 2000*, 33(2), 141. <https://doi.org/10.3917/g2000.332.0141>
- Loubès, A., & Bories-Azeau, I. (2016). Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie. *Gestion 2000*, 33(2), 141. <https://doi.org/10.3917/g2000.332.0141>
- Loubès, A., Bories-Azeau, I., Bonneveux, E., Condomines, B., Delattre, M., Houessou, B., Hulin, A., Raulet-Croset, N., & Uzan, O. (2005). Le territoire, facteur d'accélération de pratiques RH responsables ? In *RH, RSE et territoires* (AGRH-Vui, pp. 238–257).
- Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., & Saint-Germes, E. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 97(3), 17. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0017>
- Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013a). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. In *@Grh* (Vol. 7, Issue 2). <https://doi.org/10.3917/grh.132.0013>
- Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013b). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. *@Grh*, 7(2), 13. <https://doi.org/10.3917/grh.132.0013>
- Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2018). L'engagement durable des parties prenantes dans une démarche de GRH territoriale : le cas de la GTEC de Sophia Antipolis. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 110(4), 18. <https://doi.org/10.3917/grhu.110.0018>
- Lu, C. Q., Sun, J. W., & Du, D. Y. (2016). The Relationships Between Employability, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: The Moderation of Perceived Career Opportunity. *Journal of Career Development*. <https://doi.org/10.1177/0894845315576372>
- Maclouf, E., & Belvaux, B. (2015). Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 98(4), 45. <https://doi.org/10.3917/grhu.098.0045>

- Maclouf, E., & Belvaux, B. (2013). LA NOTORIETE D'UNE ENTREPRISE CONSTITUE-T-ELLE UN AVANTAGE POUR LE RECRUTEMENT ? *24 e Congrès de l'AGRH.*, 1–17.
- Maillard, F. (2013). Travail. In *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation De Boeck Supérieur* (p. 333 à 335). <https://www.cairn.info/dictionnaire-des-concepts-de-la-professionnalisation---%0Apage-333.htm>
- Mainhagu, S. (2019). Les attitudes à l'égard de la carrière : une typologie explicative des dispositions évaluatives des salariés. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, N°111(1), 3. <https://doi.org/10.3917/grhu.111.0003>
- Majid, S., Liming, Z., Tong, S., & Raihana, S. (2012). Importance of Soft Skills for Education and Career Success. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*. <https://doi.org/10.20533/ijcdse.2042.6364.2012.0147>
- Malenfer, M., Lainé, P., & Balannec, T. (2016). Conditions de travail dans les tpe/pme : comment mobiliser et innover ? *La Revue Des Conditions de Travail*, 5, 161. <https://rhepair.fr/wp-content/uploads/2017/05/2017.01-Revue-des-Conditions-de-Travail-n°5-TPE-PME-et-conditions-de-travail-ANACT.pdf#page=65>
- Mallard, A. (2004). Les groupes de PME, une structure particulière pour la communication en entreprise. *Communication et Organisation*, 25. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2955>
- Mallard, A. (2007). La pluralité des rapports au marché dans les très petites entreprises: Une approche typologique. *Economie et Statistique*, 407, 51–71. <https://doi.org/10.3406/estat.2007.7073>
- Marchand, O., & Minni, C. (2010). Le marché du travail dans la crise: Un cadrage statistique. *Revue de l'OFCE*, 115(4), 63–80. <https://doi.org/10.3917/reof.115.0063>
- Maroy, C. (2008). Perte d'attractivité du métier et malaise enseignant. *Recherche & Formation*, 57, 23–38. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.810>
- Masdonati, J., & Zittoun, T. (2012). Les transitions professionnelles: Processus psychosociaux et implications pour le conseil en orientation. *Orientation Scolaire et Professionnelle*, 41(2). <https://doi.org/10.4000/osp.3776>
- Masingue, A. (2016). Recherche-intervention et management des petites équipes : proposition d'un dispositif heuristique et transformatif. *Recherches En Sciences de Gestion*, 113(2), 197. <https://doi.org/10.3917/resg.113.0197>
- Mazilli, I. (2010). GRH , Territoire et Traduction , ou la difficile naissance d ' une gestion territoriale des ressources humaines . *Agrh*.
- Mazzilli, I. (2011). *Construire la GRH territoriale : Une approche par les dispositifs de gestion et la*. 480.
- Mazzilli, Ingrid. (2008). *Une Gestion des ressources humaines à l'interface des organisations : vers une GRH territoriale ?*
- Mazzilli, Ingrid. (2013). *Construire la GRH territoriale : une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*.
- Mazzilli, Ingrid. (2016). Dans les rouages de la GPEC territoriale : surmonter les tensions pour élaborer une stratégie collaborative. @ *Grh*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.3917/grh.161.0039>
- Mazzilli, Ingrid. (2010). GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines. *XX Conférence de l'AGRH, June*. [https://www.researchgate.net/profile/Ingrid\\_Mazzilli/publication/49134800\\_GRH\\_Territoire\\_et\\_Traduction\\_ou\\_la\\_difficile\\_naissance\\_d'une\\_gestion\\_territoriale\\_des\\_ressources\\_humaines/links/00b7d5264f86a950cb000000/GRH-Territoire-et-Traduction-ou-la-difficile](https://www.researchgate.net/profile/Ingrid_Mazzilli/publication/49134800_GRH_Territoire_et_Traduction_ou_la_difficile_naissance_d'une_gestion_territoriale_des_ressources_humaines/links/00b7d5264f86a950cb000000/GRH-Territoire-et-Traduction-ou-la-difficile)

- Mazzilli, Ingrid, & Pichault, F. (2018). La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction. *Management International*, 19(3), 31–46. <https://doi.org/10.7202/1043001ar>
- Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). POSITIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES ET OUTILS DE RECHERCHE EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE L'examen. *Conférence de l'AIMS*. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46786013/mbengue.pdf?1466877954=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMbengue.pdf&Expires=1601942476&Signature=DVoYXsr-pBx98CBzgKIDlQgyBPnzL4vL~XHeeL9ZaIej7uCuTqPfkJxXyR7ImQPrvrjfqVYGRRWQXvqFtwRxAJf-BANPW>
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (Tim. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 247–264. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.003>
- McQuaid, R. W., Green, A., & Danson, M. (2005). Introducing employability. *Urban Studies*, 42(2), 191–195. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316092>
- Mercanti Guérin, M. (2009). La netnographie : outil de prospective des métiers, une application aux nouveaux métiers du Web. *Management & Avenir*, 25(5), 386. <https://doi.org/10.3917/mav.025.0386>
- Mercier, E., & Colin, T. (2019). Le territoire : quelle alternative pour le DRH ? In F. AGRH, Oct 2017, Aix en Provence (Ed.), *Communication 28Eme Congres Agrh – Aix En Provence*. AGRH, Oct 2017, Aix en Provence, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02088682>
- Mérindol, V., Rouby, E., Versailles, D. W., & Thomas, C. (2009). Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse. *Management & Avenir*, 25(5), 315. <https://doi.org/10.3917/mav.025.0315>
- Mérini, C., & Ponté, P. (2008). La recherche-intervention comme mode d'interrogation des pratiques. *Savoirs*, 16(1), 77. <https://doi.org/10.3917/savo.016.0077>
- Michun, S. (2007). Petites entreprises et territoire, un lien surestimé ? *Formation Emploi. Revue Française de Sciences Sociales*, 97, 37–49.
- Michun, S. (2012a). *Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d'avenir ?*
- Michun, S. (2012b). GPEC Territoriale : quelques points de repère. *Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d'avenir ? Céreq, Relief* 38, 37–46.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Boeck, De.
- MILLAND, L. (2002). Pour une approche de la dynamique du rapport entre représentations sociales du travail et du chômage. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 15(2), 27–56.
- Ministère de l'éducation et de l'enseignement québécois. (2009). Les compétences transversales. In *Programme de formation de l'école québécoise*. [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/education/jeunes/pfeq/PFEQ\\_competences-transversales-premier-cycle-secondaire.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/education/jeunes/pfeq/PFEQ_competences-transversales-premier-cycle-secondaire.pdf)
- Moisdon, J.-C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue Française Des Affaires Sociales*, 1(1), 213. <https://doi.org/10.3917/rfas.101.0213>
- Montargot, N., & Saboune, K. (2014). Gérer la diversité dans les organisations par la connaissance des attentes individuelles : le cas des jeunes à faible capital scolaire initial. *Management &*

- Avenir*, 74(8), 15. <https://doi.org/10.3917/mav.074.0015>
- Moraldo, D. (2013). Camille Peugny, Le destin au berceau. Inégalités et reproduction sociale. *Lectures*. <http://lectures.revues.org/11102>
- Morin, E. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. In *Irsst*.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181–196. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.10>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Moulaert, F., & Sekia, F. (2003). Territorial innovation models: A critical survey. *Regional Studies*, 37(3), 289–302. <https://doi.org/10.1080/0034340032000065442>
- Muffels, R., & Luijkx, R. (2008). Labour market mobility and employment security of male employees in Europe: “Trade-off” or “flexicurity”? *Work, Employment and Society*, 22(2), 221–242. <https://doi.org/10.1177/0950017008089102>
- Mullenbach-servayre, A. (2009). Du Comportement Au Travail? *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 2, 2–12. <https://doi.org/10.3917/grhu.072.0002>
- Nadou, F. (2013). *Intermediation territoriale et spatialisation des activités économiques* [Tours]. [http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2013/fabien.nadou\\_3806.pdf](http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2013/fabien.nadou_3806.pdf)
- Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233–251. <https://doi.org/10.1348/096317908X320147>
- Nda, M. M., & Fard, R. Y. (2013). the Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. *Global Institute for Research & Education*, 2(6), 91–93. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i1/1987>
- Ndiaye, Abdourahmane. (2011). Économie solidaire, insertion et marchés transitionnels du travail territorialisés. Quelques conclusions tirées de l’étude de cas du PLIE des Graves. *La Revue de l’Ires*, 47(1), 301. <https://doi.org/10.3917/rdli.047.0301>
- Ndiaye, Adama. (2020). *DES PARADOXES DE LA PROFESSIONNALISATION : LE CAS D’UNE ASSOCIATION D’AIDE À DOMICILE*. <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2020-1-page-41.htm>
- Observatoire des inégalités. (2019). *Du collège aux filières d’excellence, la disparition des enfants d’ouvriers*. [https://www.inegalites.fr/Du-college-aux-filieres-d-excellence-la-disparition-des-enfants-d-ouvriers?id\\_theme=17](https://www.inegalites.fr/Du-college-aux-filieres-d-excellence-la-disparition-des-enfants-d-ouvriers?id_theme=17)
- Observia. (2006). *ATTRACTIVITE DES METIERS. PUBLICS SORTANT DE FORMATION. UNE DE MARCHE QUALITATIVE DE LA TRANSITION EN TRE CFA ET VIE ACTIVE DANS LES SERVICES DE L’AUTOMOBILE*. (Issue 44).
- OCDE. (2016). *PISA 2015 : les défis du système éducatif français et les bonnes pratiques internationales*. <https://www.oecd.org/pisa/PISA-2015-Brochure-France.pdf>
- OCDE. (2017). Obtenir les bonnes compétences: France. In *Obtenir les bonnes compétences: France*. <https://doi.org/10.1787/9789264284227-fr>
- OECD. (2017). Future of work and skills. *Organisation for Economic Co-Operation and Development*, February, 24.
- Oiry, E., Bellini, S., Colomer, T., Fayolle, J., Fleury, N., Fredy-Planchot, A., Kahmann, M., Grimand, A., Laval, F., Le Guellec, T., Lejeune, J.-F., Malaquin, M., Martin, F., Remond, A.,

- & Vincent, S. (2013). La GPEC : de la loi aux pratiques RH ? identification de quatre idéaux-types. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 112(2), 4. <https://doi.org/10.3917/geco.112.0004>
- Oliveira, M., Bitencourt, C., Santos, A. C., & Kunzel Teixeira, E. (2018). Thematic Content Analysis: Is There a Difference Between the Support Provided by the MAXQDA® and NVivo® Software... *Rev. Adm. UFSM*, 11(2), 471–488. <https://doi.org/10.5902/1983465911213>
- Osipow, S. H., & Gati, I. (1885). *Construct and Concurrent Validity of the Career Decision-Making Difficulties Questionnaire We thank Naomi Fassa for valuable discussions, Mary Hill and Noa Saka for their help in data collection and analyses, and Itay Asher, Gal Ram, and Orit Trumper for .* 347–364.
- Osty, F., & Dahan-Seltzer, G. (2006). Le pari du métier face à l’anomie. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 2(2), 91. <https://doi.org/10.3917/nrp.002.0091>
- Othmane, J. (2011). *L’employabilité : Définition, création d’une échelle de mesure et contribution à l’étude des déterminants.*
- Oureiro, S., Lepetit-Brière, M., & Abiker, D. (2018). *Boostez l’expérience collaborateur : la méthode pour attirer engager fidéliser en proposant une expérience mémorable.*
- Outin, J.-L. (1990). Trajectoires professionnelles et mobilité de la main-d’œuvre : la construction sociale de l’employabilité. *Sociologie Du Travail*, 32(4), 469–489. <https://doi.org/10.3406/sotra.1990.2525>
- Paradas, A. (2009). DIFFICULTÉS D’APPLICATION ET RÉPONSES POSSIBLES EN MATIÈRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LES PETITES ENTREPRISES. *Management & Avenir.*
- Pate, J., Martin, G., & Staines, H. (2000). Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: a process model and case study evidence. *Strategic Change*, 9(8), 481–493. [https://doi.org/10.1002/1099-1697\(200012\)9:8<481::aid-jsc513>3.0.co;2-g](https://doi.org/10.1002/1099-1697(200012)9:8<481::aid-jsc513>3.0.co;2-g)
- Pecqueur, B. (2005). Evolution récente des dynamiques territoriales en France. Vers un modèle productif territorialisé. In *RH, RSE et territoires* (AGRH , Vui, pp. 15–32).
- Pénicaud, M. (2018). *Adoption de la loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel Adoption.* <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/adoption-de-la-loi-pour-la-liberte-de-choisir-son-avenir-professionnel#>
- Peretti, J.-M. (2011). *Tous différents : gérer la diversité dans l’entreprise* (Eyrolles-Ed. d’Organisation (Ed.)).
- Peretti, J.-M., Plane, J.-M., Scouarnec, A., Thévenet, M., Benraïss-Noailles, L., & Herrbach, O. (2018). Chapitre 8. RSE et marque employeur. *Une Vision Des Ressources Humaines sans Frontières*, 90. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2018.01.0090>
- Peretti, J.-M., & Swalhi, A. (2007). Définir et mesurer la fidélité organisationnelle. *Sciences de Gestion*, N° 64, 277 à 290. <http://web.a.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=74e8656f-881b-47ff-9a34-77384a7cc187@sessionmgr4005&vid=1&hid=4114>
- PEREZ, C., & VERO, J. (2006). L’accès à la formation en entreprise au regard des modes de gestion de la main-d’œuvre. *Travail et Emploi (Paris)*, 59–71.
- Perret, V., & Girod-Séville, M. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations: les apports du pragmatisme. *Questions de Méthodes En Sciences de Gestion*, 315–333.
- Pesqueux, Y. (2015). La notion du territoire. In Magnard-Vuilbert (Ed.), *RH, RSE et territoires*

- (AGRH; Vuib, pp. 33–35).
- Petit, R. (2012). Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : Eléments de réponse aux problématiques générationnelles. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 4(4), 3. <https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0003>
- Petit, R., & Zardet, V. (2017). Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management. *@Grh*, 22(1), 31. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/grh.171.0031>
- Pham, T., Danton, H., & Aubert, F. (2018). *Leviers d'activation d'une démarche d'action territoriale en milieu rural : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en Pays de Figeac dans le cluster*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01292364>
- Pierron, P. (2015). Dialogue social, RSE et territoires : une vision, une stratégie, une méthode et des pratiques. In *RH, RSE et territoires* (AGRH ; Vui, pp. 56–72).
- Piotet, F. (2002). La révolution des métiers. In *La révolution des métiers* (pp. 1–9). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.piote.2002.01>
- Plumauzille, C., & Rossigneux-Méheust, M. (2020). Le care, une « voix différente » pour l'histoire du genre. *Clio: Histoire, Femmes et Sociétés*, 49(1), 7–22.
- Pralong, J. (2008). Entre souhaitable et probable: projets de mobilité interne et sensemaking. L'orientation scolaire et professionnelle, (37/4), 545-568. <http://journals.openedition.org/osp/1801> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.1801>
- Pralong, J. (2011). Les projets n'engagent que ceux qui y croient : Une étude longitudinale des projets, performances et compétences. *Revue française de gestion*, 216(7), 15-31. <https://doi.org/>
- Poirot, J., & Gérardin, H. (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes En Développement*, n° 149(1), 27. <https://doi.org/10.3917/med.149.0027>
- Pôle Emploi, & CREDOC. (2018). *Besoins en Main d'Oeuvre*.
- Pôle Emploi, & CREDOC. (2019). *Enquête Besoins en Main-d'oeuvre*. [https://www.servicesalapersonne.gouv.fr/files\\_sap/files/images-activites/france\\_rapport\\_2019.pdf](https://www.servicesalapersonne.gouv.fr/files_sap/files/images-activites/france_rapport_2019.pdf)
- Pons, A. (2018). *MÉTIERS EN TENSION, MÉTIERS ÉMERGENTS IDENTIFIER LES BESOINS DU TERRITOIRE*.
- Porter, M. E., & Siggelkow, N. (2000). Return to Best Paper List. *Academy of Management Proceedings*, F1, 1–7.
- Praskova, A., Creed, P. A., & Hood, M. (2015). Career identity and the complex mediating relationships between career preparatory actions and career progress markers. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 145–153. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.01.001>
- Publique, S. F. S. P. S. (2007). *Activité, tâche, poste, métier, profession : quel qu'en soit le statut déclaratif et de réflexion*. 19.
- Puissant, E., & Vatan, S. (2018). « Re-régulation » du rapport salarial dans l'aide à domicile : quel pouvoir régulateur du dialogue social territorial ? 20. <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2018-2-page-205.htm>
- Racine, B. (2013). Territoires, enjeux économiques et sociaux : quel engagement partagé des acteurs ? In *Territoires, enjeux économiques et sociaux : quel engagement partagé des acteurs ? 6e Université d'été « Emploi, compétences et territoires »*. <https://base.socioeco.org/docs/relief41.pdf#page=19>
- Raulet-Croset, N., Uzan, O., Delattre, M., Houessou, B., & Hulin, A. (2005). Quand la

- gouvernance écosytémique met en dialogue acteurs et territoires. In *RH, RSE et territoires* (AGRH , Vui, pp. 216–237).
- Raveleau, B. (2011). *La formation mise des salariés et ses évolutions récentes : responsabilité opérateurs , co-responsabilité ou simple injonction ?* [https://www.researchgate.net/profile/Benoit\\_Raveleau/publication/287993731\\_La\\_formation\\_des\\_salaries\\_et\\_ses\\_evolutions\\_recentes\\_responsabilite\\_des\\_operateurs\\_co-responsabilite\\_ou\\_simple\\_injonction/links/589586d592851c8bb673f2cf/La-formation-des-salaries-e](https://www.researchgate.net/profile/Benoit_Raveleau/publication/287993731_La_formation_des_salaries_et_ses_evolutions_recentes_responsabilite_des_operateurs_co-responsabilite_ou_simple_injonction/links/589586d592851c8bb673f2cf/La-formation-des-salaries-e)
- Raveyre, M. (2001). *Implication territoriale des groupes et gestion du travail et de l'emploi.*
- Riat, C., Wentzel, B., & Melfi, G. (2011). Quand les réformes et les innovations interrogent l'attractivité du métier d'enseignant. *Equity & Excellence in Education*, 35(1), 28–34.
- Rivière, A., Loubès, A., & Oriou, L. (2019). Mécanismes de construction et d'appropriation d'un dispositif de GPEC élargie au territoire (GPEC-T) dans le secteur sanitaire et médico-social : une étude de cas exploratoire en Languedoc-Roussillon. @Grh, n°31(2), 65. <https://doi.org/10.3917/grh.192.0065>
- Robichaud, A., & Crevier, J.-P. (2016). Élitisme et éducation : lecture critique des thèses de Bourdieu à l'aide de la pensée de Jürgen Habermas. *Le Philosophoire*, 46(2), 37. <https://doi.org/10.3917/phoir.046.0037>
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Romelaert, P. (2005). L'entretien de recherche. In *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101–137). Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales.
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product and Brand Management*, 27(5), 573–596. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522>
- Rose, J. (1996). L'organisation des transitions professionnelles entre socialisation, mobilisation et recomposition des rapports de travail et d'emploi. *Sociologie Du Travail*, 38(1), 63–79. <https://doi.org/10.3406/sotra.1996.2242>
- Rousseau, D. M. (1990). *New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts.* <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Roy-Loustaunau, C. (2005). Le contrat nouvelles embauches: la flexi-securite à la française. In *Droit social* (Issue 12, pp. 1103–1119).
- Royer, C., Moreau, J., & Guilelmette, F. (2005). L'instrumentation dans la collecte des données : Pour une instrumentation finement adaptée. *Recherches Qualitatives*, 1–4.
- Rueda, D. (2006). Social democracy and active labour-market policies: Insiders, outsiders and the politics of employment promotion. *British Journal of Political Science*, 36(3), 385–406. <https://doi.org/10.1017/S0007123406000214>
- Saint-Germès, E. (2004). L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH ? In *Actes du XVème congrès de l'AGRH.* [http://www.axis-and-search.com/wp-content/uploads/2014/06/Saint-Germes\\_Eve-employabilite.pdf](http://www.axis-and-search.com/wp-content/uploads/2014/06/Saint-Germes_Eve-employabilite.pdf)
- Saint-germes, E., Loufrani-fedida, S., Saint-germes, E., & Loufrani-fedida, S. (2013).

- L'instrumentation de la gtec au service de l'articulation entre compétences individuelles et employabilité : le cas de la plateforme edrh06.*
- Saint-Pierre, G., & Briand, A. (1995). *Mieux comprendre les difficultés et besoins des PME en GRH: une priorité de gestion.* [https://constellation.uqac.ca/3695/1/Vol\\_5-1\\_1995-2.pdf#page=39](https://constellation.uqac.ca/3695/1/Vol_5-1_1995-2.pdf#page=39)
- Salais, M. R. (2018). *Le chômage : un phénomène de file d'attente.* 67–78.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice Performance Measurement in Simulation-Based-Training View project Human Performance in Space Exploration View project. *Psychological Science in the Public Interest*, 2(13), 74–101. <https://doi.org/10.2307/23484697>
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers (2nd Ed.)*. In SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sanders, J., & De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1). <https://doi.org/10.1108/01437720410525009>
- Savall, H., & Fièrè, D. (2014). Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique. *Journal de Gestion et d'économie Médicales*, 32(5), 354. <https://doi.org/10.3917/jgem.145.0354>
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe* (p. 432 pages). <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00783087/%5Cnhttp://livre.fnac.com/a1515370/Henri-Savall-Recherche-en-sciences-de-gestion>
- Saxenian, A. L. (1990). Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley. *California Management Review*, 33(1), 89–112. <https://doi.org/10.2307/41166640>
- Schmidt, G., Gilbert, P., & Noël, F. (2013). Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 88(2), 3. <https://doi.org/10.3917/grhu.088.0003>
- Schomburg, H., & Teichler, U. (2011). Employability and Mobility of Bachelor Graduates in Europe. Key Results of the Bologna Process. In *Rotterdam: Sense Publishers*. [https://scholar.google.com/scholar?q=bachelor+employability&btnG=&hl=pt-PT&as\\_sdt=0%2C5#9](https://scholar.google.com/scholar?q=bachelor+employability&btnG=&hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5#9)
- Scouarnec, A. (2020). *Les compétences transversales au service de l'employabilité; Une vision innovante d'un parcours.*
- Scouarnec, A., & Boyer, L. (2011). Quel management des ressources humaines demain? *Management & Avenir*, 49(9), 192. <https://doi.org/10.3917/mav.049.0192>
- Scouarnec, A., & Brillet, F. (2017). *RH 7.0 – Les scénarii prospectifs des métiers des ressources humaines.* <https://www.andrh.fr/actualites/10/rh-70-21-scenarii-prospectifs-des-metiers-rh-letude-inedite->
- Selvadurai, S., Choy, E. A., & Maros, M. (2012). Generic skills of prospective graduates from the employers' perspectives. *Asian Social Science*, 8(12), 295–303. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n12p295>
- Sharma, S., & Taneja, M. (2018). The effect of training on employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(4), 6–13. <https://doi.org/10.31104/jsab.v2i2.49>

- Silvera, R. (2019). *Les freins et les leviers à l'égalité salariale en entreprise*.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *Psychological Studies*, 54(1), 65–76. <https://doi.org/10.1007/s12646-009-0008-3>
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Stalder, B. E., & Schmid, E. (2012). L'orientation scolaire et professionnelle et la formation professionnelle initiale: Étapes de choix professionnel et résiliations de contrat d'apprentissage. *Orientation Scolaire et Professionnelle*, 41(2). <https://doi.org/10.4000/osp.3799>
- Suffrin, C., & Jean-Louis, E. (2008). La prospective d'entreprise appliquée aux problématiques territoriales. Le cas de la Guyane française. *Management & Avenir*, 17(3), 159. <https://doi.org/10.3917/mav.017.0159>
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484. <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>
- Sultana, R. G., & Watts, A. G. (2006). Career guidance in public employment services across Europe. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 6(1), 29–46. <https://doi.org/10.1007/s10775-006-0001-5>
- Taddei, F., & Tilloy, B. (2017). Apprendre tout au long de la vie dans une civilisation du numérique. *Revue Française Des Affaires Sociales*, 1(4), 159. <https://doi.org/10.3917/rfas.174.0159>
- Talbot, D. (2010). La dimension politique dans l'approche de la proximité. *Geographie Economie Societe*, 12(2), 125–144. <https://doi.org/10.3166/ges.12.125-144>
- Tams, S., & Arthur, M. B. (2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 629–646. <https://doi.org/10.1002/job.712>
- Tanguy, L., & Dubar, C. (1993). La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles. *Revue Française de Sociologie*, 34(2), 296. <https://doi.org/10.2307/3322493>
- Tardif, J., & Dubois, B. (2013). De la nature des compétences transversales jusqu'à leur évaluation: Une course à obstacles, souvent infranchissables. *Revue Française de Linguistique Appliquée*, 18(1), 29–45. <https://doi.org/10.3917/rfla.181.0029>
- Taylor, A. R., & Hooley, T. (2014). Evaluating the impact of career management skills module and internship programme within a university business school. *British Journal of Guidance and Counselling*, 42(5), 487–499. <https://doi.org/10.1080/03069885.2014.918934>
- Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 95(5), 129. <https://doi.org/10.3917/mav.095.0129>
- Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler: favoriser l'implication des personnes* (E. E. D'Organisation (Ed.); Eyrolles E).
- Thibauville, S., & Castel, D. (2016). Le bilan de compétences: effets sur l'état émotionnel des bénéficiaires. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 22(2), 110–122. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2016.02.003>
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (Dunod (Ed.); 4th ed.). <http://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88820817?searchterm=interpr&eacute;tativisme#.Xr5wzTDVqUE.mendeley>

- Thiolon, C. (2003). L'image des métiers de l'I-D Diagnostic et recommandations pour une communication active. In *Documentaliste: Sciences de l'Information* (Vol. 40, Issue 6, pp. 396–400). <https://doi.org/10.3917/docs.406.0396>
- Tissioui, M. (2008). Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins. *Management & Avenir*, 17(3), 234. <https://doi.org/10.3917/mav.017.0234>
- Tissioui, M., Scouarnec, A., & Joffre, C. (2016). L'innovation au cœur de la dynamique des métiers : application au secteur de la santé. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 100, 21–40. <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2016-2-page-21.htm>
- Torre, A. (2014). Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters: Le cas du cluster de l'optique en Île-de-France. In *Revue Française de Gestion* (Vol. 242, Issue 5). <https://doi.org/10.3166/RFG.242.49-80>
- Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Geographie Economie Societe*, 17(3), 273–288. <https://doi.org/10.3166/ges.17.273-288>
- Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de la gestion des PME. *5e CIFEPME*, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2014.05.040>
- Tremblay, D.-G., Klein, J.-L., Ben Hassen, T., & Dossou-Yovo, A. (2012). Les acteurs intermédiaires dans le développement de l'innovation : une comparaison intersectorielle dans la région de Montréal. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, août(3), 431. <https://doi.org/10.3917/reru.123.0431>
- Urasadettan, J. (2020). *Réintroduire l'ambiguïté en gestion : conceptualisation et mise en perspective* To cite this version : HAL Id : tel-02874011.
- Uzan, O. (2013). Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone. *Management & Avenir*, 59(1), 194. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0194>
- Uzan, O., Bonneveux, E., Bories-Azeau, I., Condomines, B., Delattre, M., Houessou, B., Hulin, A., Loubes, A., & Raulet-Croset, N. (2017). De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 103(1), 20. <https://doi.org/10.3917/grhu.103.0020>
- van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29–51. <https://doi.org/10.1080/13594320344000237>
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Baillien, E., Vanbelle, E., Vanhercke, D., & De Witte, H. (2014). Perception of organization's value support and perceived employability: insights from self-determination theory. *International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1904–1918. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860385>
- van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C., & Timmerman, V. (2016). What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 263–292. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0100>
- Van Der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Van Der Heijden, B., Boon, J., Van Der Klink, M., & Meijjs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: An empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*,

- 13(1), 19–37. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00313.x>
- Van Der Heijden, B., van der Schoot, E., Scholarios, D., Marzec, I., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jędrzejowicz, P., Knauth, P., Mikkelsen, A., & van der Heijde, C. (2010). Employability Management Needs Analysis for the ICT sector in Europe: The Case of Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 3(2), 182–200. <https://doi.org/10.7835/jcc-berj-2010-0046>
- van Hove, G. (2012). Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 376–391. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.573146>
- Véniard, A. (2011). Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. *Management & Avenir*, 49(9), 84. <https://doi.org/10.3917/mav.049.0084>
- Verdier, É. (2008). Vers une gouvernance territoriale des risques du travail ? *Travail et Emploi*, 113.
- Vergne, F. (2005). *L'Avenir n'est pas à Vendre. Un autre regard sur l'orientation scolaire et professionnelle* (Syllepse).
- Vilette, M.-A. (2008). Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC. *Management & Avenir*, 16(2), 47. <https://doi.org/10.3917/mav.016.0047>
- Viot, C., Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O., & Benraïss, B. (2015). Attractivité organisationnelle et capital marque employeur : Une analyse par sous-dimensions. *33ème Université d'été de l'Audit Social et Gestion Des Ressources Humaines*, 1–16.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288–297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.288>
- Watrin, D., & Barreyre, J.-Y. (2017). Deux ans après le rapport sur les services à domicile. *Vie Sociale*, 17(1), 31. <https://doi.org/10.3917/vsoc.171.0031>
- Watts, A. G., & Sultana, R. G. (2004). Career Guidance Policies in 37 Countries: Contrasts and Common Themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 4(2–3), 105–122. <https://doi.org/10.1007/s10775-005-1025-y>
- Watts, Anthony G. (2009). The relationship of career guidance to VET. *National Institute for Careers Education and Counselling (OECD Report)*, September.
- Wentzel, B. (2004). L'identité professionnelle en question: de l'autrui significatif en formation des enseignants. *Actes de La Recherche*, 91–101. [https://doc.rero.ch/record/234545/files/DC\\_ActesRecherche\\_6\\_InsertionProfessionnelle\\_92\\_102.pdf](https://doc.rero.ch/record/234545/files/DC_ActesRecherche_6_InsertionProfessionnelle_92_102.pdf)
- Xing, J. (2015). La résistance à la tarification des services d'aide et d'accompagnement à domicile comme résistance à un instrument d'action publique. *Droit et Societe*, 90(2), 393–412. <https://doi.org/10.3917/drs.090.0393>
- Yannick, F., & Catherine, S. (2002). Document d'études : Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information. *Documents d'études de l'IREs*, 63. <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DE063.pdf>
- Yates, J. (2013). A positive approach to career coaching. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 30(1), 46–53.
- Yedder, M. Ben, & Slimane, L. (2010). La responsabilité sociale de l'entreprise à l'heure de la flexibilité des ressources humaines : l'employabilité est-elle un argument viable ? *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 99(1), 42. <https://doi.org/10.3917/geco.099.0042>

- Yves, S. (1989). Encyclopédie de gestion. tome 1. In *Encyclopédie de gestion. tome 1 / sous la dir. de Patrick Joffre et Yves Simon ; présent. de Jean-Marie Esnault*. Economica.
- Zaffran, J. (2012a). La confiance, le diplôme et l'employabilité. *Agora Débats/Jeunesses*, 60(1), 35. <https://doi.org/10.3917/agora.060.0035>
- Zaffran, J. (2012b). La confiance, le diplôme et l'employabilité. *Agora Débats/Jeunesses*, 60(1), 35. <https://doi.org/10.3917/agora.060.0035>
- Zardet, V., & Noguera, F. (2013). Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Experimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires. *Gestion et Management Public*, 2/n°2(4), 5. <https://doi.org/10.3917/gmp.022.0005>
- Zgoulli, S., Swalhi, A., & Tahri, N. (2016). Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité. *Management & Avenir*, 90(8), 15. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0015>
- Zumrah, A. R., Boyle, S., & Fein, E. C. (2013). The consequences of transfer of training for service quality and job satisfaction: An empirical study in the Malaysian public sector. *International Journal of Training and Development*, 17(4), 279–294. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12017>

## Webographie :

Préfecture (2019). En ligne sur <https://www.prefectures-regions.gouv.fr/normandie/Documents-publications/Appel-a-projets-Draccare-pour-la-conquete-de-l-economie-d-innovations-et-de-competences>. Consulté le 05 mai 2020

« Cœur de Nacre ». <https://www.coeurdenacre.fr/web/index.php>

DIRECCTE (2020). En ligne sur <http://normandie.directe.gouv.fr/L-animation-territoriale-de-l-emploi-et-de-la-formation-professionnelle-en>. Consulté le 25 septembre 2020

Grillot (2012). En ligne sur <Http://www.droit-de-la-formation.fr/vos-rubriques/actualites/actualite-juridique/Orientation-pour-la-negociation.html>. Consulté le 10 mai 2015

INSEE (2020). En ligne sur <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1518>. Consulté le 04 janvier 2020

INSEE (2020). En ligne sur <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1361>. Consulté le 10 septembre 2020

La DRH territoriale mutualisée de Sophia Antipolis. En ligne sur <www.edrh-sophiaantipolis.com>. Consulté le 10 novembre 2019

La Transfo, la pépinière de « Cœur de Nacre ». En ligne sur [http://www.le-transfo.fr/transfo\\_pepiniere\\_entreprises\\_douvres.html](http://www.le-transfo.fr/transfo_pepiniere_entreprises_douvres.html). Consulté le 15 juin 2019

LégiFrance (2015). En ligne sur <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030236421&categorieLien=id>. Consulté le 10 novembre 2019

LégiFrance (2016). En ligne sur <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGIARTI000032660272/2016-06-09/>. Consulté le 15 juin 2019

Legoupil (2020). En ligne sur <https://www.centre-inffo.fr/site-regions-formation/actions-dans-les-territoires/pactes-regionaux-dinvestissement-dans-les-competences/01-de-quoi-parle-t-on>. Consulté le 05 mai 2020

Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion (2017). En ligne sur <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/>, consulté le 10 mai 2020

Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion (2019). En ligne sur <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entreprise-et-formation/article/plan-de-developpement-des-competences>. Consulté le 04 septembre 2019

Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion (2020). En ligne sur <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/emploi-et-handicap/prevention-et-maintien-dans-l-emploi/dispositifs-aides-formation-professionnelle>. Consulté le 20 septembre 2020

Officiel Prévention (s.d.). En ligne sur [www.officiel-prevention.com/sante-hygiene-medecine-du-travail-sst/intervenants-en-prevention-des-risques-professionnels/detail\\_dossier\\_CHSCT.php?rub=37&ssrub=195&dossier=88](http://www.officiel-prevention.com/sante-hygiene-medecine-du-travail-sst/intervenants-en-prevention-des-risques-professionnels/detail_dossier_CHSCT.php?rub=37&ssrub=195&dossier=88). Consulté le 17 septembre 2019

OPCALIA. En ligne sur <https://www.opcalia.com/dispositifs-de-formation>. Consulté le 17 septembre 2019

Pôle emploi (2020a). BMO Données locales. En ligne sur <https://www.pole-emploi.fr/files/live/sites/normandie/files/normandie/plus->

dinfos/statistiques/diagnostics/données%20locales/Données\_locales\_Caen. Consulté le 20 juin 2020

Pôle emploi (2019). Enquête besoins en main-d'œuvre 2019 bassin de Caen. En ligne sur [https://www.pole-emploi.fr/files/live/sites/normandie/files/normandie/plus-dinfos/statistiques/entreprises%20et%20emploi/BMO/BMO\\_Bassin\\_Caen](https://www.pole-emploi.fr/files/live/sites/normandie/files/normandie/plus-dinfos/statistiques/entreprises%20et%20emploi/BMO/BMO_Bassin_Caen)

Pôle emploi (2020b). Open data. En ligne sur <https://www.pole-emploi.org/opendata/statistiques-du-marche-du-travail.html?type=article>. Consulté le 05 août 2020

Pôle emploi, enquête BMO (2020). En ligne sur <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?graph=3&lf=0&pp=2020&ss=1>. Consulté le 08 juin 2020

## ANNEXES

Annexe 1 - Liste des difficultés rencontrées par les PE en matière de GRH .....	- 351 -
Annexe 2 - les différentes définitions principales de l'employabilité .....	- 352 -
Annexe 3 - Evolution historique du concept d'employabilité .....	- 354 -
Annexe 4 - Liste des activités dans les métiers des SAP .....	- 356 -
Annexe 5 - Entretien avec Mme Tiphaine Guyon, responsable de la cellule emploi .....	- 358 -
Annexe 6 - Notes prises pendant les observations.....	- 361 -
Annexe 7 - Guides d'entretien avec les acteurs de l'écosystème et les élus .....	- 366 -
Annexe 8 - Diffusion de la restitution des résultats sur Ouest France .....	- 368 -
Annexe 9 - Citations par idées (codage manuel / restitution) .....	- 369 -
Annexe 10 - Cartographie des actions et des pratiques de l'écosystème .....	- 376 -
Annexe 11 – Etapes pour avoir une représentation hiérarchique représentant le nombre agrégé de références de codage en pourcentage pour « constats liés aux entreprises et aux métiers SAP »... -	378 -
Annexe 12 - Etapes de l'analyse croisée des données liées aux conditions de travail à travers une requête d'encodage matriciel .....	- 380 -
Annexe 13 - Analyse des besoins exprimés par les demandeurs d'emploi à travers un encodage matriciel.....	- 382 -

## ***Annexe 1 - Liste des difficultés rencontrées par les PE en matière de GRH***

### Faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH

Cette difficulté, liée à un manque d'expertise associé à l'intégralité des activités de GRH, est la plus constatée. Cette informalité de gestion des RH constitue un handicap au succès et à la compétitivité des PME. Cependant, même si la nécessité de formalisation de la gestion est une des difficultés principales, la flexibilité dans ce type d'entreprises est un atout indéniable et une force par rapport à une formalisation excessive. Cette difficulté se répercute dans une procédure de sélection et de recrutement non formelle, par un accueil non organisé pour fidéliser et un suivi non régulier et un recrutement en urgence.

### Limites des ressources financières, matérielles et humaines

Ces entreprises manquent de moyens et de compétences. Ce problème chronique et fondamental a des solutions. Même si les solutions ne sont pas simples mais l'aide et les interventions externes des acteurs privés et publics peut diminuer la gravité de cette difficulté. Face à des ressources financières imitées, les conditions de travail s'avèrent peu favorables (Anact, 2016; Paradas, 2009). Cela se manifeste par des défis en recrutement pour trouver le personnel qualifié, une rémunération faible, une politique de formation et de développement peu développée.

### Manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH

Ce problème est lié à l'absence d'un responsable de personnel. Dans ce cas, l'entreprise souffre d'un manque de planification RH, d'un manque d'identification des réels besoins en formation et gestion de carrière, d'une pauvre analyse des emplois et des compétences. Cependant, les solutions existent comme la délégation de la GRH à un spécialiste à temps complet ou partiel, la formation aux questions de la GRH, l'aide par un consultant ou des acteurs publics d'emploi.

### Forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation

C'est un problème de fond qui touche la culture du dirigeant, son éducation, sa vision et son degré d'ouverture à la prise de décision et à la planification stratégique RH de l'entreprise. Il s'agit aussi de l'acceptation du dirigeant à déléguer la GRH à un spécialiste dans ce domaine. Le dirigeant doit alors comprendre que la délégation est importante surtout quand il voit son activité croître (Jaouen & Tessier, 2008 ; Bayad et al., 2006)

### Attitudes négatives et résistance aux changements de la part du personnel et du dirigeant

Il s'agit encore d'un problème humain qui demande une sensibilisation, un accompagnement, une conscientisation et une éducation progressive et soutenue pour changer les habitudes et faire impliquer la GRH dans la gestion stratégique des Ressources Humaines (Jaouen & Tessier, 2008; Torrès, 2012). Ces attitudes impactent négativement le développement des ressources humaines.

### Inadéquation des démarches socio-économiques et politiques

Ce problème est le plus important aux yeux du gouvernement puisqu'il touche à leurs champs d'action : politique d'éducation, politique de main d'œuvre, de formation continue, de réglementations en matières RH et de travail. C'est l'un des problèmes le plus compliqué à résoudre car il touche à l'engagement d'un grand nombre d'intervenants et d'acteurs politiques, économiques et sociaux notamment pour la formation de la main d'œuvre. (Paradas, 2009) Les connaissances établies en matière de santé ne proviennent pas de l'analyse du contexte des PME et TPE, il est alors nécessaire de développer des politiques adaptées et spécifiques aux PE. (Albert-cromarias et al., 2019).

*Annexe 2 - les différentes définitions principales de l'employabilité*

Auteur / Année	Définition	Accès / trouver à l' emploi	Changement d' entreprise	Changement de métier	Acteur responsable	Eléments mobilisés
Pelosse et al. (1996 ; cité par Hofaidhllaoui & Roger, 2014)	La capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé éventuellement	X		X	Individu	Capacité
Cabinet Développement et Emploi (1993) cité par Hategekimana & Roger, 2002)	L'employabilité, c'est les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables.		X	X	Individu en interaction avec l'organisation (GRH)	Compétences
Tremblay (1998) cité par Baruel Bencherqui et al., 2012)	La constitution d'un rapport de congruence maximale entre l'offre et la demande pour satisfaire aux exigences d'un emploi	X			Adéquation entre Offre et Demande	Logique du marché : régulation macroéconomique
FUGATE & ASHFORTH, 2003, (p.1)	Les connaissances, les compétences, les capacités et autres caractéristiques (KSAOs: knowledge/Connaissances, skills/compétences, abilities/capacités and other characteristics / autres caractéristiques) qu'un employé acquiert et qui sont valorisés par les employeurs actuels et prospectifs. L'employabilité prédispose les individus à améliorer leurs situations de façon pro-active et d'être changeables pour répondre aux			X	Individu Développement et évolution professionnel Ajustement et adéquation Reconnaissance des compétences Logique marchande : répondre aux	Compétences Capacités Proactivité Anticipation Flexibilité Négociation

	demandes de leur environnement et négocier les demandes de son environnement				demandes et négocier	
Van Der Heijde & Van Der Heijden, (2006)	Une combinaison de compétences individuelles spécifiques (liées à une expertise professionnelle) et quatre autres compétences (l'anticipation et l'optimisation, la flexibilité personnelle, le sens d'appartenance et la balance/équilibre).				Individu Individu en intercation avec son lieu et le contenu du travail	Compétences spécifiques Compétences personnelles et attitudes Appartenance Balance / équilibre
Schmidt et al., (2013)	L'employabilité d'un salarié exprime sa capacité et sa volonté d'être et de rester compétitif sur le marché du travail (facteurs ayant trait à l'offre) en réagissant aux modifications des tâches et du cadre de travail et en les anticipant (facteurs relatifs à la demande), cette capacité et cette volonté étant favorisées par les instruments de valorisation des ressources humaines qui lui sont offerts ( <i>par les institutions</i> )	X	X	X	Logique de « marché d'emploi » : compétitivité – attractivité – offre – demande Coresponsabilité : individu et les conditions de des RH	Capacité Volonté
Hofaidhllaoui , 2013	L'employabilité est la capacité relative que possède l'individu à obtenir un emploi satisfaisant (à l'intérieur ou à l'extérieur de son entreprise), caractérisée par ses compétences (spécifiques, transversales ou d'adaptation) et construite par l'interaction entre ses caractéristiques personnelles, les instruments de développement des ressources humaines proposés par son entreprise et l'état du marché du travail.	X	X	X	Individu Entreprise Marché du travail	Compétences spécifiques, Compétences transversales Compétences d'adaptation Caractéristiques personnelles
ANACT & INSEP consulting, 2016	Développer l'employabilité c'est permettre à tout salarié, par une politique RH, un management et une organisation adaptés, d'être un acteur du maintien et du développement de ses compétences, pour s'adapter en permanence aux évolutions des métiers et être toujours apte à changer d'emploi, sans difficultés majeures de reconversion	X	X	X	Individu acteur responsable qui évolue et s'adapte Gestion des Ressources Humaines et organisation en appui	Compétences

**Annexe 3 - Evolution historique du concept d'employabilité**

<b>Employabilité</b>	<b>Contexte</b>	<b>Logique</b>	<b>Approche centrée sur</b>	<b>Variables / Critères</b>
<b>Employabilité dichotomique</b>	Révolution industrielle Crise économique : Krach boursier	Statistique Politique interventionniste	Personne	Age Dépendance domestique
<b>Employabilité socio-médicale</b>	Expansion économique Plein emploi	Approche médicale, bilans médicaux Insertion professionnelle	Personne	Pathologies et aptitudes fonctionnelles (physiques et mentales)
<b>Employabilité politique de la main d'œuvre</b>	Plein emploi Contexte français	Statistique / Mesure : Bilan socio-médical Instrumentaliste : politique économique active et passive Politique de jeunesse	Personne Environnement	Pathologies et aptitudes fonctionnelles (physiques et mentales) Capacités Comportements Tenue vestimentaire Motivation Compétences Variables psychologiques : estime de soi, savoirs rechercher un emploi Contexte familial Marché du travail Antécédents professionnels Garde d'enfants, transport
<b>Employabilité flux</b>	Employabilité à la française pour les chômeurs de longue durée : ANPE	Statistique Démographique Instrumental Entrée des jeunes dans la vie active	Personne	Compétences Image de soi
<b>Employabilité performance</b>	Politique d'emploi en évolution	Statistique	Politiques publiques Personne	Heures probables du travail Salaire
<b>Employabilité initiative et interactive</b>	Turbulences de marchés, réajustements, destructions, précarité, flexibilité	Logique préventive active d'emploi Anticipation pour sécuriser l'emploi Ressources individuelles et collectives mobilisées	Personne Responsabilité individuelle Environnement  Politiques publiques	Efforts individuels Adaptabilité Flexibilité Capital humain Capital social

<b>Employabilité et nouveau contrat psychologique</b>	Turbulences de marchés, réajustements, destructions, précarité, flexibilité	Performance contre promesse d'employabilité Sécurité d'emploi substituée par l'employabilité Employabilité interne et externe	Personne Variables organisationnelles de ressources humaines	Volonté d'apprendre Adaptation Compétences
<b>Employabilité et nouvelles formes de carrière</b>	Relations de travail moins stables et plus transactionnelles	Nouvelles carrières plus individualisées		Compétences transférables et transversales Intérêt au travail Apprentissage continu Evolution continue

**Annexe 4 - Liste des activités dans les métiers des SAP**

Garde d'enfants à domicile, en dessous d'un âge fixé par arrêté conjoint du ministre chargé de l'économie et du ministre chargé de la famille
Accompagnement des enfants en dessous d'un âge fixé par arrêté conjoint du ministre chargé de l'économie et du ministre chargé de la famille dans leurs déplacements en dehors de leur domicile (promenades, transport, actes de la vie courante)
Assistance dans les actes quotidiens de la vie ou aide à l'insertion sociale aux personnes âgées et aux personnes handicapées ou atteintes de pathologies chroniques qui ont besoin de telles prestations à domicile, quand ces prestations sont réalisées dans les conditions prévues aux 1° et 2° de l'article <a href="#">L. 7232-6</a> du présent code, à l'exclusion d'actes de soins relevant d'actes médicaux
Prestation de conduite du véhicule personnel des personnes âgées, des personnes handicapées ou atteintes de pathologies chroniques du domicile au travail, sur le lieu de vacances, pour les démarches administratives
Accompagnement des personnes âgées, des personnes handicapées ou atteintes de pathologies chroniques, dans leurs déplacements en dehors de leur domicile (promenades, aide à la mobilité et au transport, actes de la vie courante)
Entretien de la maison et travaux ménagers
Petits travaux de jardinage, y compris les travaux de débroussaillage
Travaux de petit bricolage dits " homme toutes mains "
Garde d'enfants à domicile au-dessus d'un âge fixé par arrêté conjoint du ministre chargé de l'économie et du ministre chargé de la famille ;
Soutien scolaire à domicile ou cours à domicile
Soins d'esthétique à domicile pour les personnes dépendantes
Préparation de repas à domicile, y compris le temps passé aux courses
Livraison de repas à domicile
Collecte et livraison à domicile de linge repassé
Livraison de courses à domicile
Assistance informatique à domicile
Soins et promenades d'animaux de compagnie, à l'exception des soins vétérinaires et du toilettage, pour les personnes dépendantes
Maintenance, entretien et vigilance temporaires, à domicile, de la résidence principale et secondaire
Assistance administrative à domicile
Accompagnement des enfants de plus de trois ans dans leurs déplacements en dehors de leur domicile (promenades, transport, actes de la vie courante)
Téléassistance et visio assistance
Interprète en langue des signes, technicien de l'écrit et codeur en langage parlé complété
Prestation de conduite du véhicule personnel des personnes mentionnées au 20° du II du présent article, du domicile au travail, sur le lieu de vacances, pour les démarches administratives
Accompagnement des personnes mentionnées au 20° du II du présent article dans leurs déplacements en dehors de leur domicile (promenades, aide à la mobilité et au transport, actes de la vie courante)

Assistance aux personnes autres que celles mentionnées au 3° du I du présent article qui ont besoin temporairement d'une aide personnelle à leur domicile, à l'exclusion des soins relevant d'actes médicaux

Coordination et délivrance des services mentionnés au présent article

## **Annexe 5 - Entretien avec Mme Tiphaine Guyon, responsable de la cellule emploi**

### **Quelles sont les missions de la cellule emploi ?**

Les missions de la cellule emploi sont d'accueillir et d'accompagner les demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi et de formation. Aussi de mettre en place des liens avec les entreprises du territoire à travers des actions liées au recrutement et à l'orientation scolaire, le but est de travailler avec le maillage des partenaires territoriaux sur l'emploi, la formation et l'orientation. La cellule emploi accompagne les jeunes dans la découverte des métiers (les collégiens) et les jeunes de la mission locale dans leur insertion professionnelle.

### **Comment pouvez-vous décrire le profil des demandeurs d'emploi sur le territoire, usagers de vos services ?**

Les demandeurs d'emploi qui vont à la cellule emploi sont en vrai questionnement et se rendent compte que la reconversion professionnelle est sur leur chemin. Ce sont des questionnements sur leur devenir et des démarches de fond qui sont effectuées. La cellule emploi est le premier jalon de ces questionnements qui permet de faire un bilan de compétence, se former de nouveau, ou continuer leur job. Les demandeurs d'emploi qui vont à la cellule emploi ont besoin d'aide et ne sont pas autonomes, c'est un public qui est fragile. Il existe deux types de profil des demandeurs d'emploi qui vont à la cellule emploi. Le premier profil sont des personnes très éloignées de l'emploi, pas employables. Donc un accompagnement social se fait. Leurs difficultés d'insertion sont souvent liées à une fracture du numérique et à la mobilité. Pour cela des formations délocalisées, en extra proximité des demandeurs d'emploi sont proposées. Ces formations s'adressent à ceux qui sont éloignés de l'emploi, les formations sont accès sur la fracture numérique, le lien social et l'estime de soi. Les partenaires pour la formation sont la région, ainsi que Pôle emploi. Le second principal profil de demandeur d'emploi concerne ceux qui ont besoin d'aide dans leur démarche et surtout de l'aide concernant le réseau des partenaires car ils se sentent perdus. Donc la cellule emploi va effectuer un accompagnement personnalisé, écouter le demandeur et l'orienter vers le bon partenaire.

Avec le service à la personne, des *job dating* ont été faits entre recruteurs et candidats du territoire. La cellule emploi a la volonté de raccorder la demande d'emploi et l'entreprise, en menant des actions comme évoqué précédemment le job dating, ainsi qu'en mettant en place un transfo mania pour les jeunes entreprises (qui cherchent à se consolider ou à se créer). La plus-value de ce concept est la mixité des réseaux entrepreneuriales et les réseaux plus larges.

Un autre axe transversal est la mobilité, qui implique l'aménagement du territoire, et les usagers (tous types d'usagers, dont demandeurs d'emploi). Donc la problématique s'avère être pertinente et intéressante. C'est le travail amené avec la plateforme mobilité. La mobilité sera un sujet davantage développé l'année prochaine.

### **Pourriez-vous détailler davantage votre travail avec la plateforme mobilité ?**

« Plateforme mobilité » est un projet qui prend fin en décembre 2020, il consiste à avoir une permanence, une fois par semaine, une rencontre d'une heure pour établir un diagnostic. Bruno, qui est en charge d'assurer la permanence, propose aux demandeurs d'emploi un panel de

ressources mobilité autre que le permis B (par exemple le vélo). La mobilité touche la structuration du territoire, l'emploi, les entreprises, l'environnement donc toutes les compétences de Cœur de Nacre.

D'autres partenariats avec la mission locale avec l'accueil des jeunes de 16 à 24 ans pour les aider dans l'insertion professionnelle. Ces jeunes ne sont plus scolarisés, il faut les remettre dans le monde du travail. Des actions locales ont été menées dont Garantie Jeune, Parrainage professionnel.

**Pourriez-vous développer ce point concernant l'accompagnement personnalisé que vous proposez ?**

La cellule emploi va aiguiller le demandeur d'emploi vers le bon interlocuteur, selon chaque problématique :

- Jeune décrochage scolaire : dirigé vers mission locale
- Demandeur d'emploi en reconversion : 1<sup>er</sup> entretien approfondi avec cellule emploi
- Demandeur d'emploi en difficulté mobilité : vers la plateforme
- Jeune scolarisé/en étude : cellule emploi

Tous ces dispositifs et ces compétences sont complémentaires. Il est donc difficile d'évaluer les retombées car chaque action est très individuelle, et se fait au cas par cas, les actions peuvent se mesurer dans le temps.

**Comment évaluez-vous vos actions ?**

Une approche qualitative est impossible à mener à l'échelle de la cellule emploi. En revanche, il est possible d'avoir des retours positifs lorsqu'une personne a trouvé un travail ou lorsqu'un recruteur a trouvé un bon profil, même si cela reste minime. Ce qui est plus fréquent, c'est d'avoir un retour de partenaire à partenaire. La plus-value d'un service emploi formation orientation est de fédérer tout ce maillage et que ce soit plus lisible et pratique pour le demandeur d'emploi car les démarches restent à taille humaine avec un lieu repéré. La cellule emploi effectue un travail de proximité : l'humain prévaut dans ce fonctionnement, c'est pour cela que ça marche.

**Quel est l'intérêt du travail de proximité ?**

Le demandeur se sent en confiance, les partenaires voient la plus-value de faire des micro-actions locales, et le suivi est bien meilleur.

**Pourriez-vous parler des raisons qui vous ont poussée à mener ce diagnostic ?**

Au sein de la cellule emploi, des actions pourraient avoir une plus-value sur le volet emploi et la gestion territoriale des compétences et orientation scolaire. Le premier constat qui a été fait à l'issue de ce partenariat c'est qu'il y a plus de demande que d'offre. Sur le territoire de cœur de nacre les secteurs en tension ont été listés et qui sont : Service à la personne ; Hôtellerie / Restauration ; BTP ; Industrie

Ce sont les 4 secteurs représentatifs. La cellule emploi a commencé à travailler sur le BTP et le service à la personne. Concernant le BTP, le constat est qu'il existe beaucoup de dispositifs sont mis à leur disposition, la cellule emploi était en train de faire quelque chose qui existe déjà.

Le principal problème est un manque de temps pour les personnes de ce secteur. Nous travaillons aussi une étude sur le secteur HR (Hôtellerie/restauration) en partenariat avec les étudiants du master de l'IAE.

**Quelles sont les difficultés rencontrées dans ce secteur ?**

Ce qui a été retenu pour l'Hôtellerie / Restauration est qu'il existe une réelle demande, la cellule emploi va donc essayer de faire un premier diagnostic avec les étudiants de l'IAE. Il existe un problème de fond dans ce secteur qui est le management et la mentalité conduisant à un fort turnover. Les jeunes d'aujourd'hui ne recherchent plus la même chose, ils veulent être reconnus.

**Pour revenir à votre travail partenariat et territorial, pourriez-vous expliquer davantage l'intérêt de cette démarche ?**

L'intérêt est d'expérimenter une manière de travailler qui est transversale, qui n'est pas dans la compétition, mais regrouper les recruteurs qui ont les mêmes problèmes et trouver des solutions adaptées à la fois aux recruteurs et au territoire. Le but est de répondre aux entreprises qui ne trouvent pas et qui ont des besoins. De cette manière, cellule emploi répond aux besoins du territoire et solutionne une partie du chômage. Le positionnement des entreprises face à cette démarche est favorable car cellule emploi a réussi à fédérer un groupe de 6 à 8 recruteurs qui les suit depuis 1 an et demi. C'est un signe de confiance et de nécessité. Le groupe est dans une bonne dynamique, vertueux et le fait que le groupe soit fait en local fait que cela fonctionne étant donné que c'est du sur mesure et que le suivi est intense. Les recruteurs se sentent épaulés et la collectivité territoriale devient un allié.

**Vous avez évoqué des actions menées dans le cadre de l'orientation scolaire, pourriez-vous nous dire en quoi ça consiste ?**

Je pense que le terme « orientation scolaire » serait à renommer par « Découverte de soi et du monde professionnel » qui renvoie à l'épanouissement professionnel. Ce n'est pas une compétence officielle de cœur de nacre. Le but est de travailler en amont avec les jeunes gens, les collégiens les aider à découvrir des métiers, des secteurs activités et entreprises du territoire. Commencer la sensibilisation en 4eme ou 3eme, sans tomber dans la politique de répondre aux besoins d'aujourd'hui alors qu'ils seront différents demain. Le but est simplement qu'ils découvrent la diversité des métiers qui existent et existeront. Le travail a commencé avec des entreprises locales, la première expérience a été bien perçue donc cellule emploi a continué avec des visites plus régulièrement dans les entreprises avec 3 classes. Les collégiens ont pu rencontrer des professionnels, visiter des entreprises, que les entreprises viennent au collège. Sur les classes expérimentales, les élèves sont en action afin de les impliquer davantage. Cela leur permet de s'ouvrir et de se poser les bonnes questions. La majorité des collégiens souhaitent aider les autres, et ont la volonté d'aider. Ils vont apporter une nouvelle vision de la société de demain qui devra être beaucoup plus empathique. Il reste encore du chemin afin de changer les mentalités, notamment concernant la valorisation des études courtes. L'année d'après il y a eu une association avec le partenaire Face Normandie : agir contre l'exclusion, qui a pu les aider grâce à leurs outils pédagogiques. Preuve que cette sensibilisation a bien été perçue par les écoles, l'année prochaine, dans un collège, sera inscrit l'orientation scolaire et le parcours avenir dans la feuille de route de l'établissement.

## Observation 1

**Problématique dans le territoire** : Asymétrie entre Offre et Demande d'emploi

**Projet** : diagnostic territorial, de l'emploi et des compétences dans le cadre d'une thèse sur l'approche territoriale du développement de l'employabilité : vision prospective des approches dites de GTEC.

Le but est de proposer des axes pour l'emploi ; L'objectif : Être une force de proposition pour résoudre l'asymétrie

### **Terrain :**

#### **1. Partenariat avec pôle emploi** ; 50-60 DE de différentes catégories

Entretien par téléphone, guide à finaliser

Quelles sont les causes du chômage, les attentes en traitement du chômage, autres solutions

#### **Grille d'entretien :**

Leur faire parler de leur gestion de projet : leurs projets, si c'est lié avec le territoire, si d'autres intérêts pour d'autres secteurs. S'ils n'ont pas de projets : est-ce qu'il y a d'autres acteurs qui peuvent les accompagner ? Recueillir leur perception sur leur situation et la sortie de leur situation : Appétences (Moi), accompagnement (Acteurs), Est-ce qu'ils ont un plan d'action à court et long terme ? Quelle serait la baguette magique, la solution ? Quels leviers, quelles solutions imaginez-vous ou attendez-vous ? Quelles sont les difficultés ? Les outils de pôle emploi (emploi store), les dispositifs de formation, est-ce qu'ils sont au courant de ça ?

#### **Grille d'entretien, matrice de quatre axes :**

- Moi aspirations, parler de vous
- Projet, ils en ont ?
- Acteurs, pratiques, outils
- Plan d'actions : Freins et leviers de solutions

Moi	Projet et stratégie
Acteurs/Outils / pratiques RH et de l'écosystème	Difficultés, plan d'actions et solutions

#### **2. Vision des élus sur le chômage et l'emploi dans leur territoire (12 maires)**

#### **3. Vision des professionnels (les entreprises) :**

Interroger 20-30 entreprises des secteurs d'hôtellerie/ restauration et médico-social/ service à la personne

## **Observation 1**

### **Solution :**

Une sorte de plateforme territoriale, recensement des offres de Caen la mer  
30 entreprises et 30 DE, mission : trouver pour ces 30 DE des postes au sein de ces entreprises  
La clé de solution est la proximité

### **Problèmes Restauration :**

Problèmes pour les DE : heures de travail, salaire, capacité physique  
Problèmes pour l'entreprise : formation et savoir-être

### **Problèmes SAP :**

Problèmes pour DE : frais kilométriques, le salarié se trouve en esclavage  
Problème sociétal : améliorer les conditions de travail. Se questionner sur la qualité du travail.

### **Calendrier :**

- Janvier : la formalisation du guide d'entretien et des noms des personnes à interroger
- Février / Mars : 12 élus et DE
- Mars/ Avril : Entreprises, professionnels
- Mai : Analyse
- Juin : Restitution aux acteurs mobilisés avec les pistes d'action

## **Observation 2**

La rencontre physique entre entreprises et demandeurs d'emploi est d'une grande importance pour favoriser le recrutement. Cette initiative est d'autant d'une plus grande utilité et efficacité quand les entreprises sont préparées en amont au recrutement et à présenter leur entreprise, leur métier et leur emploi. L'accompagnement des demandeurs d'emploi en amont de l'entretien pour communiquer sur soi et sur leurs compétences voire à être en dynamique et posture d'intégration dans une culture d'entreprise est la clé de réussite.

L'accompagnement pour le retour à l'emploi est associé aux actions pour lever les freins périphériques comme la santé, la mobilité et le logement – GRH Partenariale

L'approche compétences rentre les champs des pratiques de recrutement des entreprises

Le partage des compétences, des ressources et des moyens autour d'un projet commun est un axe à favoriser : « Progresser vers des bases partagées et un projet commun » GRH Partenariale

« Mener des enquêtes pour spécifier les attentes des entreprises d'une part, des demandeurs d'emploi d'autre part ».

Travail de proximité basé sur la connaissance des besoins du terrain via des enquêtes

### **Observation 3**

Objet de la réunion : Job Dating et atelier de préparation des recruteuses

Participants : CCI de Caen, Cellule emploi, Clara AOUN

Date : Mardi 12 mars 2019

Lieu : CCI de Caen

Déroulé de l'atelier du 22 mars pour les recruteuses

Introduction / Définition de la « marque employeur » et cadre légal.

**1. Approche : « Marque employeur : par où je commence ? »**

Entre-slides : Approche numérique / Des approches nouvelles

**2. Expérience « Vis ma vie » : exercice collectif pour repenser la rédaction de ses offres d'emploi sous le prisme du candidat / l'expérience candidat.**

Fil rouge : « Plus on est honnête, plus on a des chances de trouver le bon candidat »

**3. Ma typologie de candidats « Femme plus de 50 ans à temps partiel »**

Comment réfléchir à partir de la population de candidats qui est la mienne et comment agir pour elle ?

Réflexion collective sur les solutions / avec l'optique de créer d'un écosystème de territoire / de partenaires / tendre vers une GTEC (ex : Groupe RH à Vire).

Entre slides : les compétences transférables pour ouvrir les champs des candidats potentiels / approche compétence

**4. Pitch « Nous sommes uniques »**

Que fait-on et comment le fait-on ?

Exercice : chaque recruteur écrit son pitch en vue de le présenter en introduction du job dating aux candidats.

Exercice en miroir à faire en binôme.

**5. Déroulé de l'entretien du job dating**

- L'approche compétence / pensez son offre sous cet angle
- La conduite de l'entretien / le déroulé ou les règles du jeu

**Conclusion**

- Le management à distance / problématique spécifique pour ce secteur : en vue d'une fidélisation
- La cooptation : les salariés deviennent les RH ! Qu'en pensez-vous ?

## Observation 5

La mission locale évoque l'importance de travailler avec les territoires. Renforcer les partenariats avec les territoires permet de toucher les jeunes là où ils résident, de communiquer avec eux, chercher les jeunes invisibles par des concerts, en travaillant avec les associations et les clubs sportifs. La stratégie territoriale contribue à répondre aux spécificités locales en menant des « actions singulières propres à chaque ML ». Cette stratégie territoriale est au service de la notoriété de la ML.

La Garantie Jeunes est un dispositif mené par la mission locale aux jeunes entre 16 et 25 ans NEET's (ni en emploi, ni en formation, ni en études). Ce dispositif d'insertion professionnelle des jeunes en situation de précarité consiste en un accompagnement financier, global et financier.

Le représentant de la CGT trouve que ces jeunes se trouvent confrontés à des problématiques lourdes et à des freins périphériques nombreux. Ils sont très éloignés de l'emploi, il faut les accompagner dans leur globalité.

## Observation 6

<p>10</p> <p>programme Soutien : OF + DE à un rythme sur les difficultés.</p> <p>une(s) garantie : capter + les solution services</p> <p>l'écriture : RH LEC</p> <p>• Diffé et un</p> <p>thème, OF font + stratégies de psychiques de expériences li-</p>	<p>qui qualif.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesures/Solutions pour les DE // salaires (garantie d'enfance, aides à la mobilité, etc.)</li> <li>- Actualité : « salon... » s'adresser aux adultes aux qqs du territoire</li> <li>- Mémoires en lien avec territoire avec PE. Algorithmes. On a un territoire =&gt; mettre en tension =&gt; voir O de formation pour former des candidats sur les milieux en tension</li> <li>- CROQ : Recherche + données économiques et démographiques des milieux + info formations.</li> </ul> <p>Tout public pour travailler sur le projet professionnel, plusieurs entrées (motivations, compétences, milieux - entrée territoriale), informations sur les entreprises qui embauchent sur ce secteur d'activité.</p> <p>Possibilité d'invitations + formations en indiquant les statuts et le type de financement - Le conseiller peut télécharger ça pour une orientation</p> <p>2 boîtes pour en fonction qui je suis =&gt; avoir un entretien pour savoir les acteurs concernés.</p> <p>Projet professionnel flux : guide pour la rédaction de 4 compétences =&gt; identification une liste de métiers avec un guide, rôle à un qqqq/méta plus ce métier est proche de mon profil</p> <p>Entrée par les Centres d'Intérêt : faire travailler dehors.</p> <p>Entrée par les Ateliers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Territoire" vidéo pour présenter l'outil</li> <li>- Hub CCF CCF : Faire des dispositifs des formations =&gt; inscription et trouver les appels de projet + actualités des dispositifs de formations. C'est un répertoire des projets nationaux / régionaux : Hub.ccfnormandie.fr</li> </ul> <p>Débat : De Chercher les Candidats : contacter les sortants des formations OF</p> <p>Débat, financement des Adés au permis : l'accompagnement par PE, il y a aussi le financement par le CFF pour les auto-école subventionnées, PU ML, CDC</p> <p><b>HACKATHON ML</b></p> <p>Appel à projet : réunir au même moment et au même lieu des partenaires et des jeunes pour pousser les idées et laisser l'expression libre</p>	<p>l'innovation est brisée : est : prévoir un salarié qui est polyvalent éducateur/psychologue/accompagnateur</p> <p>Outils logiciels et digitaux</p> <p><b>SARAH HARDY - PIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1<sup>er</sup> niveau d'information.</li> <li>• Volonté de l'Etat : d'encourager en formation : millions DE</li> <li>• Projets nationaux : garantie Jeunes, EJC, Actions pour les régions</li> <li>• PACSE : Convention entre Région Normandie et Etat - Budget.</li> <li>But : valider personnes mérités du bac.</li> </ul> <p><b>Deux jours :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Act 1 : Prendre contact avec l'emploi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les besoins de l'économie, recensement terroir partenariats avec les BP (BTP/Travaux) - travail en cyberspace et</li> <li>• Economie régionale de la donnée : open data régionale + source de données qui connaît les données</li> <li>• Favoriser l'émergence de nouvelles certifications : face demandes des employeurs de l'obsolescence des formations</li> <li>• Actuel des formations : suite au retour des acteurs locaux de</li> <li>• Qualification et innovation : appel à projet (Haut) Cht Innovations des OF sur des nouvelles modalités pédagogiques</li> <li>• Formations probables à l'emploi : offrir aux entreprises une des dispositifs de formation avant l'embauche + AFEST situation de travail des DE ; suivre en entreprise avec un cursus d'apprentissage pour avoir plus d'approfondissement (DFCC) : former l'accompagnement et la formation avec prendre de recul en situation de travail et avec une logique c</li> <li>C'est surtout pour les milieux en tension.</li> <li>• Job Normandie : une genre Adé avec un portefeuille impact + stagiaires en formation =&gt; intégrer les stagiaires pour un : avec les OF pour faire une connexion avec les entreprises, qui touchent des candidats : les sorties formations-Région locales.</li> <li>• Minei parcours (réseaux et formations qualifiantes</li> </ul> </li> </ul>
<p>18032110</p> <p>site monter en</p> <p>ion : en suite de</p> <p>les salariés qui salariés via des</p> <p>me de l'appel à</p>	<p>Groupe "Orientation, Formation, Compétence" RP-6</p> <p>18032110</p> <p><b>Retour sur les Assises de l'Orientation (Région Normandie) SARAH HARDY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avec la loi de septembre sur la liberté de choisir son avenir professionnel</li> <li>- Jeudi 20 Juin Havre-Martin présence d'EM Normandie - les axes de l'orientation</li> <li>- Le droit d'aller dans les collèges et les universités ; ne pas voir l'orientation comme dramatique ; développer les liens avec les territoires ; rôle à jouer des CDC - Plan d'actions présenté par Hervé Mizot le 20 Juin - pousser les recrutements internationaux, travailler avec les CDD/CDD - Plateau technique - services pour qe - gens embauchés et transférés de postes pour avoir des coordinateurs opérationnels sur l'orientation dans les territoires.</li> </ul> <p><b>OPCO Missions Générales - Christelle Rousseau</b></p> <p>Avec la nouvelle loi, travailler sur les compétences.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CFF Monétisé : pour être plus simple aux entreprises 15 Euros de p/quifonés à 5000 E sur 30 ans.</li> <li>- CFF finance : les bilans de compétences, permis de conduire poids lourds et normaux, ... Le but est de qualifier les personnes</li> <li>- Sur au bon temps de travail</li> <li>- A partir de l'autonomie une appli/le par la caisse de dépôt pour la gestion du CFF avec les centres de formation</li> <li>- Caisse de dépôt qui va gérer</li> <li>- Plan de formation devient plan de développement de compétences : Mutualisation pour les TRF/FNE, AFEST.</li> </ul>	<p>Groupe "Orientation, Formation, Compétence" RP-6</p> <p><b>Tour de table :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colombeles : Chénage balise, Région Job Dating avec Normandie Logis sur le permis de conduire, Forum de l'emploi pour le SAP (les entreprises beaucoup de candidats)</li> <li>- Cellule Emploi - Val En Dunes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Train pour l'emploi avec 12 DE, arriver à la gare de Caen où il les ML et PE + autres partenaires, qqqq/méta maison de v dans les entreprises en proximité</li> <li>• Bourne au permis : 6 jeunes et en charge : convention service des CT</li> </ul> </li> <li>- ORCO CCF : Dispositif MOFE pour les réfugiés avec les agences d'été</li> <li>- <b>Quelques</b> :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- PE :</li> <li>• Les 4</li> <li>• Info sur les auto Chénage</li> </ul> </li> <li>- METAC :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau directeur : Teddy Boisier <b>qqqq</b></li> <li>• PU : Déploiement sur les territoires</li> <li>• Chèques sociaux : recrutement dans les entreprises en travail</li> <li>• Nouvelle collègue en charge appli RH aux TRF : rencontre T les services accompagnent RH par la DIRECTE</li> <li>- Autres Cellules Emploi : Rien de particulier (pas être forum d'ère Difficultés de recrutement à temps partiel pour les SAP, Jardiage, etc.</li> <li>- Domicile Cellule emploi :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immersion avec les collèges + restitution en cours de ré entreprise...</li> </ul> </li> </ul> </li></ul>

## **Observation 8**

ACSEA nous avait fait une bonne touche pour mettre en contact les étudiants SAP et les entreprises, on avait 6 candidats potentiels (cellule emploi)

Savoir comment continuer les ateliers, avec ou sans covid.

Objectif : voir ce matin ce qu'on propose, selon vos besoins

On a pris du retard dans le recrutement, on va avoir des besoins. On ne sait pas comment faire pour avoir du monde. On a beaucoup d'étudiants qui travaillaient avant en restauration qui viennent déposer des CV pour travailler chez nous mais ils n'ont pas essentiellement les compétences.

Job Dating en septembre, recontacter acsea et le lycée, autour de 21 candidats, job dating inversé

Besoins : pratiques recrutement, compétences transversales, formation, accompagnement, ...

Sur la problématique de la mobilité, oui on est prenantes peut-être avec les vélos électriques, c'est rentré dans les mœurs, développer un partenariat avec la plateforme mobilité

### **Récap :**

Job dating ; Formation mutualisée // Développement des compétences ; Management à distance ; Encadrement, Compétences transversales : Outils adaptés à des non professionnels, trame à suivre, recrutement du sourcing à l'entretien à l'évaluation à l'intégration, Avant qu'ils soient nos salariés comment déjà les attirer ?

### **Courriel envoyé (préparé par Mme Guyon, Service développement économique et Clara Aoun)**

À la suite de notre réunion SAP du mardi 23 juin, nous vous transmettons le fruit des réflexions abordées avec .... Ce plan d'action est à valider ensemble pour répondre au mieux à vos besoins.

Ce qui est ressorti de nos échanges :

#### **Besoin numéro 1: le recrutement**

- Pour cela nous vous proposons de remettre en route le Job Dating qui a été mis en arrêt juste avant le confinement

#### **Nous pensons le mettre en place FIN SEPTEMBRE**

En amont : prévoir un atelier préparatoire pour les candidats et un atelier préparatoire pour vous : pratique de recrutement adapté au Job Dating et attractivité des métiers.

#### **Besoin numéro 2 : l'accompagnement et la formation**

Nous vous proposons deux thèmes distincts en deux ateliers pour répondre au mieux à vos besoins :

- Un thème sur l'accompagnement : évaluer les compétences des salariés et leur motivation // travailler sur outils (grilles d'évaluation / trame d'entretien ...) Venez avec vos outils !
- Un thème : développer les compétences selon les besoins de la structure et du salarié : trame de formation mutualisé pour les salariés. Pensez à vos besoins pour faire un recensement.

#### **Besoins numéro 3 : le management à distance**

Nous vous proposons de constituer un atelier sur cette thématique d'autant plus avec le contexte sanitaire actuel. Le collectif au travail / le lien salarié-manager / appartenance au travail / le suivi salarié...

### **Guide d'entretien adressé aux élus**

#### **Difficultés d'emploi sur le terrain (demandeurs d'emploi / entreprises )**

Parlez-moi de votre vision de l'emploi sur votre territoire ?

*Quels sont les problèmes liés à l'emploi en général dans votre bassin d'emploi ?*

Quels sont les problèmes liés à l'emploi pour le secteur de service et aide à la personne ?

Quels sont les problèmes de l'emploi liés aux jeunes sur votre territoire ?

Quels sont les problèmes des entreprises concernant le recrutement du personnel ?

#### **Dispositifs et rôles :**

Quel est votre rôle pour favoriser l'emploi sur votre territoire ?

*Quels sont les dispositifs que vous mettez en œuvre dans le cadre de l'orientation professionnelle et de l'emploi ?*

#### **Solutions :**

Quelles actions menez-vous pour favoriser l'attractivité du territoire ?

Comment agir pour maintenir l'employabilité des salariés dans votre territoire ?

Comment agir pour assurer l'adéquation entre offre et demande de travail au sein de votre territoire ?

Comment envisagez-vous renforcer votre rôle en tant que maillon et médiateur principal au sujet de l'emploi ?

## Guide avec les acteurs de l'emploi

### **Actions/rôles :**

Quel est votre but ?

Quels sont vos actions et vos services ? Comment travaillez-vous pour maintenir l'employabilité des personnes ?

Est-ce que les projets construits durant l'accompagnement aboutissent à quelque chose ? Pourquoi ?

Comment évaluez-vous et suivez-vous vos actions ?

### **Public :**

Quel est votre public : âge, niveau d'éducation, métier ?

Trouvez-vous que les agents ont des compétences transversales et des compétences d'auto-gestion de carrière (recherche d'informations, réseau professionnel, préparer un CV, etc.) ?

Comment trouvez-vous la réaction des agents bénéficiaires ?

Comment estimez-vous la connaissance de soi et du marché du travail des agents ?

### **Projet professionnel :**

Sont-ils motivés ? Ont-ils un projet bien défini ?

### **Difficultés de l'emploi :**

Quelles sont les difficultés des personnes concernant l'emploi (accès et évolution) ?

### **Pratiques des entreprises :**

Trouvez-vous que les entreprises se fixent les moyens pour gérer la carrière de leur personnel et développer leurs compétences ? Comment peuvent-elles renforcer leur rôle vis-à-vis de la gestion de l'employabilité de leur personnel ?

### **GRH Territoriale :**

Comment pourriez-vous travailler davantage avec les territoires pour optimiser votre but (employabilité) ? Quels partenariats avec les collectivités territoriales et avec les entreprises ?

### **Limites :**

Quelles sont les limites de vos actions ? Quelles sont vos difficultés ?

### **Solutions :**

Comment améliorer l'employabilité des personnes en Normandie ?

Selon vous, qui est responsable de l'employabilité des personnes ? Elle est déterminée par quoi/qui ?

## Annexe 8 - Diffusion de la restitution des résultats sur Ouest France



Pays : France  
Périodicité : Quotidien  
OJD : 749258

Date : 27 juin 2019



Page 17

### Douvres-la-Délivrande

### Des solutions pour aider les chômeurs



Le diagnostic de territoire sur l'emploi à Cœur de Nacre a été présenté par la doctorante Clara Aoun (au 1<sup>er</sup> rang à droite).  
(Olivier Hertz) Ouest-France

#### - L'initiative

En recevant en entretien ou au téléphone 36 demandeurs d'emploi et 11 entrepreneurs, on a obtenu une réelle vision des problèmes, indique Clara Aoun, doctorante à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) à l'université de Caen. On remarque le manque de qualification, des difficultés familiales comme la garde d'enfants, la fracture numérique et le manque de confiance en soi. Ils ont évoqué des besoins en formations financées, des difficultés de transports et de mauvaises orientations scolaires et professionnelles dont ils souffrent aujourd'hui. « Les employeurs rencontrés évoquent le manque de motivation, de savoirs être, l'inadéquation entre compétences requises et acquises, le manque de candidats et des difficultés liées à

l'attractivité des secteurs.

Cette étude sur l'emploi sur la Côte de Nacre a été confiée à Clara Aoun par Franck Jouy, président de la communauté de communes Cœur de Nacre, et Tiphaine Guyon, de la Cellule emploi Cœur de Nacre à Douvres.

« Les référents de structures de l'emploi et de la formation professionnelle comme la Mission Locale (accueil et orientation des 16 à 25 ans), Pôle emploi, la région Normandie, ont été aussi écoutés. »

Des solutions pilotées par la Cellule emploi ont été évoquées : des ateliers de savoirs être, des sessions de recrutement avant les Job dating, un accompagnement personnalisé, un parrainage des jeunes par le biais de la gestion du travail en écosystèmes (GTEC).

La thèse de Clara Aoun sera par ailleurs consultable.

*Annexe 9 - Citations par idées (codage manuel / restitution)*

Idées	Verbatims
Niveau de qualification bas	« <i>En Normandie on a fait un diagnostic de territoire récent, et ils disent en Normandie que 61% des demandeurs d'emploi sont éloignés de l'emploi et sous qualifiés</i> » Région
Public éloigné de l'emploi avec des problématiques psychosociales familiales compliquées	« <i>les gens qui y postulent sont en difficultés familiales personnelles et s'occupent déjà des personnes en difficulté, ce qui génère des difficultés en termes de savoir-être...</i> » SAP
	« <i>Elles sont éloignées de l'emploi.</i> » SAP
	« <i>Je suis sorti sans diplôme en juin 2018 après deux ans</i> » ; Candidat 4
	« <i>Gens qui sont vraiment éloignés de l'emploi avec des parents sans activité professionnelle régulière ...d'autres souffrent des problématiques psychologiques ou de santé qui limitent leur insertion professionnelle</i> » Mission locale.
Manque de compétences de différents types (numériques, transversales/savoir-être et des compétences techniques spécifiques liées au métier. (Cas des SAP)	« <i>On rencontre des jeunes qui n'ont pas le savoir-être pour trouver un travail : codes et présentation physique, assiduité</i> » Mission locale
	« <i>Les questions les plus prépondérantes sont les questions du savoir-être</i> Elu 1
	« <i>Alors compétences techniques on trouve, mais du savoir-être c'est difficile, ...</i> » SAP
	« <i>Pour les compétences comportementales c'est le travail en autonomie qui manque ... Les compétences de communication, de service</i> » SAP
Inadéquation entre compétences acquises et compétences requises.	« <i>Il y a aussi le décalage entre l'offre et la demande, c'est-à-dire les compétences requises ne sont pas les mêmes compétences détenues par les demandeurs d'emploi.</i> » Pôle emploi
	« <i>Il y a des personnes qui postulent aux postes auxiliaires de vie mais qui n'ont pas les capacités et les compétences requises</i> » SAP
Nécessité et souhait de développer une formation qualifiante et professionnelle avec un	« <i>Là aussi il faut travailler avec les entreprises pour qu'elles fassent des immersions, des périodes de mise en situation professionnelle</i> » Elu 1
	« <i>Il faut faire des stages et travailler</i> » Candidat 26

stage ou un contrat de professionnalisation comme une opportunité pour découvrir le métier et avoir un poste sécurisé après.	« On a besoin de personnel bien formé, avec d'expériences », SAP
	« Peut-être pour le manque de candidats on peut proposer des immersions professionnelles » SAP
	« Le fait que l'entreprise donne les chances aux jeunes, les accueille en alternance, donner la chance aux jeunes sans expériences, la formation en entreprise est très essentielle .... Trouver des entreprises qui jouent le jeu au niveau des de l'alternance pour les jeunes » Mission Locale.
Souhait d'avoir une formation sur mesure	« Offrir des formations plus individualisées. La difficulté des formations généralisées est que les savoir-faire ne sont pas opérationnelles, il faut proposer des périodes de mise en conduction, des formations adaptables aux spécifiés des entreprises selon les attentes en RH, en production, ce qui permet au salarié d'être plus opérationnel et comprendre le fonctionnement général de la structure, les différents enjeux, donc des formes de formations d'adaptation au poste, qui donne envie aux salariés de rester dans le travail, d'intégrer une équipe, de s'identifier à la structure, d'être motivé, de se sentir en confiance et en rassurance pour exécuter son travail ». Elu 6
Problème de facture numérique menaçant l'employabilité pour rendre les demandeurs autonomes et responsables et leur donner les compétences requises pour un emploi	« il y a une facture numérique terrible qui arrive, on dit même que 40% de la population active n'est pas au rdv du numérique » Région 1.
	« J'utilise très peu l'ordinateur ... l'ordinateur aussi me manque. » Candidat 4
	« Ce qui va me manquer c'est tout ce qui est lié au pack office ... » candidat 6
	« La partie numérique est importante, il faut renouveler la formation sur le numérique et leur donner les outils de repérer les offres d'emploi et être à l'aise dans la navigation sur internet » Elu 1
	« Ce qui manque aussi ce sont les choses en technologie ... La numérisation des CV et des candidatures » Candidat 11
Souhait de développer davantage les accompagnements professionnels pour combler le manque de compétences de gestion de carrière, de recherche	« Les candidats ne savent souvent se vendre, il faut les aider à faire ressortir leurs compétences » SAP
	« Comment se présenter à l'oral durant un entretien ». Candidat 20
	« Je ne sais pas comment m'y prendre » Candidat 4

de travail et valorisation de soi.	« <i>Vendre mes compétences, cela n'est pas facile</i> » Candidat 3
Créer des job dating et des évènements de rencontre humaine entre les entreprises et les candidats selon de nouvelles approches : sans Cv, focus sur les aptitudes et les compétences transversales mobilisables Cela est à l'origine de deux constats : - Problème d'insatisfaction du processus de recrutement : anonymat et non personnalisation des candidatures et non-retour des entreprises - Manque de candidats	« On répond aujourd'hui à la majorité des offres d'emploi par CV sans rencontrer la personne, donc on se limite au CV sans avoir la possibilité de rencontrer la personne et par la suite on reçoit des réponses négatives sans passer le cap de l'entreprise. Donc la façon de chercher un travail n'est pas pertinente » Candidat 23
	« <i>C'est difficile, on n'a pas de réponse à nos candidatures.</i> » Candidat 35
	« <i>Il faut que les personnes éloignées de l'emploi viennent rencontrer des entreprises, c'est des réseaux sociaux ... c'est des réseaux en vrai avec des vrais gens mais non pas avec des pseudos et des vraies images. Il faut multiplier les job-dating. On n'a mieux inventé que la rencontre.</i> » Café de l'emploi
	« <i>Les DE ont des motivations et du savoir-être, des envies, il faut faire ça avec les gens qui le méritent.... Il faut travailler le savoir être puis le savoir-faire c'est facile de les acquérir..., on peut partir d'une logique de savoir-être et de motivation. Il faut changer complètement la mise en relation entre les DE et les entreprises</i> » Elu 1
	« <i>Je ne croyais pas au Job Dating à Douvres, mais j'ai eu une bonne touche.</i> » Candidat 2
Exigences élevées pour les entreprises en matière de compétences requises	« Dès que tu veux postuler en paysage les recruteurs te demandent 5 ans d'expériences » Candidat 34.
	« <i>Parfois les recruteurs demandent des compétences et un profil qui n'existent pas, on ne peut pas répondre à leurs demandes</i> » Pôle Emploi
Solution souhaitée et partagée par les différents acteurs : Intégrer les compétences transversales dans le recrutement	« On n'ignore qu'il y aura aussi des compétences transférables. ... dans l'apprentissage et l'orientation c'est d'avoir la notion de compétences transférables et d'évolution professionnelle. » CCI
	« Il faut réfléchir sur une logique de compétences, moi ce que je cherche c'est une personne qui a un portefeuille de compétences mobilisables sur le terrain et non pas des gens avec des diplômes, .. » SAP

	<p>« <i>L'idée des job dating sans CV basés sur les appétences et les compétences en leur demandant quelle est votre personnalité, que vous aimez faire...</i> » Candidat 3</p>
<p>Défaut d'orientation : choix de métier par défaut, de connaissance de soi et de métier : problème chez les candidats en SAP</p>	<p>« Je suis sorti sans diplôme en juin 2018 après deux ans » Candidat 4</p>
	<p>« J'ai fait de l'apprentissage dans la boulangerie pendant deux ans, ce domaine ne m'intéresse plus » Candidat 10</p>
	<p>« C'est un problème chez les jeunes qui ne savent pas ce qu'ils ont envie de faire...on a une crise de vocation. » SAP</p>
<p>Nécessité de faire découvrir sur le terrain les métiers aux jeunes via la nouvelle compétence « orientation » des collectivités territoriales (actions cellule emploi) Cela permet d'attirer une nouvelle cible de candidats.</p>	<p>« <i>Pour l'attractivité aux yeux des jeunes c'est le travail auprès des écoles et des collèges sur un rapprochement auprès des entreprises, leur faire visiter des entreprises, ça sert aussi l'entreprise, les entreprises étaient fières et contents de faire découvrir leurs métiers aux jeunes</i> » Elu 5</p>
	<p>« <i>Là aussi il faut travailler avec les entreprises pour qu'elles fassent des immersions, des périodes de mise en situation professionnelle</i> » Elu 1</p>
	<p>« Peut-être pour le manque de candidats on peut proposer des immersions professionnelles » SAP 5</p>
	<p>« La connaissance des entreprises, travailler en local avec les entreprises dans le coin, visiter les entreprises ... que le rapprochement auprès des entreprises c'est quelque chose d'essentiel pour les jeunes qui n'ont pas une vision correcte des entreprises et aussi des entreprises qui ont une vision biaisée des jeunes. » Mission Locale</p>
	<p>« Et il y a tout ce qui est orientation professionnelle qui est dans les compétences des collectivités territoriales...la Région veut avoir un rôle dans la présentation du métier et des filières et les voies de formation...c'est l'ouverture au monde de l'entreprise ... les régions sont responsables du service public de l'orientation qui consiste à coordonner tous les acteurs ... elles sont responsables métier " Région 2</p>
	<p>« <i>Pour l'attractivité aux yeux des jeunes c'est le travail auprès des écoles et des collèges sur un rapprochement auprès des entreprises, leur faire visiter</i></p>

	<i>des entreprises, ça sert aussi l'entreprise, les entreprises étaient fières et contents de faire découvrir leurs métiers aux jeunes. » Elu 5</i>
Responsabilité des employeurs à maintenir l'employabilité des personnes (DE/salariés)	<i>« Et puis l'employeur évidemment qui a cette responsabilité de maintenir ses salaires à jour des connaissances des postes et de les prémunir en cas de cession d'activité, d'une obsolescence de connaissance...D'abord il faut que les dirigeants soient mieux formés à leurs obligations et à la connaissance du marché de la formation, là il y a une grosse lacune, le dirigeant ne sait pas, là il y a une lacune à comble » CCI</i>
	<i>« C'est le job des entreprises, elles ont obligation légale de former de gérer les carrières, de faire les entretiens professionnels, les entretiens d'évaluation et les entreprises ne le font pas, nous on ne peut rien faire pour jouer le rôle des entreprises, La formation et la progression sociale dans l'entreprise avec des emplois disponibles » Elu 1</i>
Problèmes d'attractivité et de fidélisation des candidats qui touchent à la QVT et à la marque employeur et qui menacent le recrutement. Le management à distance est l'une des difficultés des entreprises du secteur SAP.	<i>« Le management à distance fait complexité, c'est un management compliqué, dans le SAP est différent d'un management RH en structure ou on a le personnel à l'œil » SAP</i>
	<i>« Si on prend le SAP il y a les conditions de travail qui font que certaines entreprises ont du mal à recruter vu le temps de travail décalé, le déplacement, le taux de rémunération qui est faible. » Région</i>
	<i>« Je pense que le problème de ces métiers c'est l'attractivité, les conditions de travail...pour le SAP c'est pénible, c'est compliqué, la pénibilité de ce métier est un problème » SAP</i>
	<i>« Il y a des secteurs plus attractifs d'autres secteurs, c'est le cas du BTP et du SAP, » Pole Emploi</i>
Souhait de travailler sur la QVT et les conditions de travail	<i>« Alors moi je dis aux salariés, ça ne va pas passer par la rémunération vue qu'on est limités par le budget, ...l'aménagement des horaires et des déplacements, on adapte le planning en fonction aussi de la personne. On essaie de sectoriser, une personne qui habite Caen centre ne va pas aller s'amuser à intervenir sur la cote » SAP</i>
	<i>« J'aimerais bien de travailler sur la marque employeur ». SAP</i>
	<i>« Ce qu'on peut faire est de créer des évènements pour que les auxiliaires de vie se rencontrent avec un sentiment d'appartenance dans la société où elles</i>

	<i>évoluent, partager leurs difficultés, les faire intégrer dans la structure, les faire sentir qu'elles ne sont pas seules à gérer les difficultés. » SAP</i>
Inadéquation entre compétences acquises et compétences et manque de motivation et le défaut de l'orientation ainsi que les compétences savoir-être qui constituent des conditions pour l'exercice du métier SAP	<i>« il y a des problèmes dans l'adéquation entre les compétences entre les compétences requises par l'entreprise et les compétences que dispose le personnel » Elu 6</i>
	<i>« Alors compétences techniques on trouve, mais du savoir-être c'est difficile, .. » Structure SAP</i>
	<i>« Pour les compétences comportementales c'est le travail en autonomie qui manque ... Les compétences de communication, de service » SAP</i>
Manque de moyens de formation et souhaits de monter des formations (mutualisées) pour développer les compétences des salariés selon les exigences du métier	<i>« Développer des formations mutualisées sur l'ergonomie (geste et posture en deux heures sur l'initiation de premier secours) et d'autres thématiques comme l'entretien du cadre de vie, bienveillance, bienveillance, bonne conduite, quand on arrive chez un bénéficiaire et il y a un décès, mode opératoire comme conduite à tenir pendant l'urgence, comment faire pour rebondir face à des chocs, autres sujets comme gérer les cas d'Alzheimer ». SAP</i>
	<i>« Il y a un manque pour les compétences métiers comme faire les toilettes homme et femme et le permis de conduire. » SAP</i>
	<i>« Il faut assurer des formations sur les bons gestes .... Par rapport aux normes d'hygiène et de sécurité..., compétences métiers techniques dans le quotidien » SAP</i>
Manque de pratiques de gestion des compétences et des carrières : GPEC, entretiens annuels d'évaluation, etc.	<i>« Le chantier GPEC on doit le relancer...Par manque de temps... On n'arrive pas vraiment à faire un suivi des informations collectées des entretiens.... On n'arrive pas vraiment à faire un suivi des informations collectées des entretiens... réussir à mettre en place des indicateurs précis fiables et lisibles. J'ai le dossier de la GPEC dans l'armoire, on n'a pas le temps de se poser et penser à ça, ... Peut-être ça peut passer par un stagiaire qui travaille sur la GPEC ». SAP</i>
	<i>« Pour le service support, on n'a pas un budget aidé, c'est pour ça on manque parfois de service support » SAP</i>
	<i>« C'est un peu difficile d'anticiper car on est dans l'urgence » SAP</i>

	« Pour la gestion prévisionnelle je ne vois pas de quoi tu parles, on n'y est pas » SAP
Solution pour le manque de candidats : ouverture à d'autres profils et transférabilité des compétences	« On est en pénurie de personnel et on n'a pas le choix de ne pas s'ouvrir durant le recrutement à d'autres profils » SAP
Difficultés liées au transport	« Ce qui est compliqué .... Le permis et la voiture » SAP
Souhait de travailler en réseau : groupement d'employeurs, temps partagé, etc.	« Cumuler des emplois dans plusieurs structures pour avoir un travail à temps plein ». SAP
	« L'idée c'est de faire un partage de salariés pour qu'on arrive à les compléter au maximum » Entreprise SAP
	« Travailler en partenariat avec d'autres entreprises pour assurer un temps plein pour nos salariés. » SAP
Souhait de travailler en écosystème via une entité qui se situe à proximité du terrain et connaissant ses besoins par expérience quotidienne et par une étude des besoins (diagnostic) : missions actuelles de la cellule emploi	« qui mériterait d'être analysés et regarde d'une façon particulière, entre les emplois disponibles sur le secteur, les DE, les compétences réclamées pour mieux équilibrer la demande d'emploi des DE et des opportunités d'emploi des entreprises d'ici., il serait important d'avoir une analyse sur les personnes qui vont travailler sur Caen, ou de créer des activités qui correspondent à ces emplois sur notre territoire, c'est attirer les entreprises et faire revenir les DE » Elu 1
	« ... dynamiser la cellule emploi, avoir quelqu'un qui gère la cellule emploi au sein du territoire, aller au-devant des entreprises pour savoir les besoins de l'entreprise et coller les besoins des demandeurs d'emploi avec les entreprises, je suis satisfait, elle travaille avec les entreprises, avec les collégiens, les faire connaître les entreprises, les métiers pour s'orienter, voir que les métiers évoluent avec les technologies et l'informatique. » Elu 5
	« Les connaissances des problématiques locales. C'est la connaissance très fine des personnes sur le territoire : compétences et besoins ainsi que les missions et les activités que font les entreprises sur le territoire...faire l'analyse des besoins de la commune, il faut faire l'analyse des besoins sociaux au niveau de l'inter-commune, bien connaître les entreprises du secteur, la connaissance des partenaires et le travail avec eux. » Elu 6

**Annexe 10 - Cartographie des actions et des pratiques de l'écosystème**

<b>Domaine / Action</b>	<b>Acteur(s) concerné(s)</b>	<b>Type d'accompagnement</b>
CV et lettre de motivation	ANCRE Centre de de formation Educateur spécialisé MEFAC Pôle Emploi Mission locale Cellule Emploi	Accompagnement professionnel Savoir-évoluer
Préparation à un entretien de recrutement / Se présenter / Présenter leur projet	ANCRE Educateur spécialisé MEFAC Pôle Emploi Mission locale	Accompagnement professionnel Savoir-évoluer
Recherche d'un travail	ANCRE Educateur spécialisé MEFAC Pôle Emploi Mission locale Cellule Emploi	Accompagnement professionnel Savoir-évoluer
Insertion sociale	Educateur spécialisé MEFAC	Accompagnement social et psychologique Conseils / Ecoute
Bilan de compétences / Bilan professionnel	Pôle Emploi ANCRE Mission locale	Accompagnement professionnel Connaissance de soi
Formation	Centre de formation	Savoir Savoir-faire Savoir-être
Groupe de partage et ateliers entre demandeurs d'emploi	ANCRE	Accompagnement professionnel Connaissance de soi Empowerment
Financement de formation, d'accompagnement et d'orientation	Région Caen Normandie Développement Pôle Emploi	Capital humain Orientation Savoir-évoluer
Mise en contact entreprise / demandeurs d'emploi Prospection entreprises	Cellule Emploi Pôle Emploi Mission locale Circonscription d'action sociale/RSA	Capital social Savoir-évoluer
Information et mise en contact avec d'autres partenaires	Cellule Emploi Pôle Emploi Mission locale	Savoir-évoluer

<i>Job dating</i>	Cellule Emploi Pôle Emploi Mission locale	Capital social Savoir-évoluer
Mobilité et permis de conduire	Cellule Emploi Mission locale Circonscription d'action sociale/RSA	Transport
Formation et stage qualifiant	Pôle Emploi	Capital humain

**Annexe 11 – Étapes pour avoir une représentation hiérarchique représentant le nombre agrégé de références de codage en pourcentage pour « constats liés aux entreprises et aux métiers SAP »**

Hierarchy Chart Wizard - Step 1 of 2

### Welcome to the Hierarchy Chart Wizard

What would you like to visualize?

Amount of coding for:

- Codes
- Files, Externals & Memos

Sentiment coded to:

- Codes

Attribute Values assigned to:

- Cases
- Files, Externals & Memos

- Environment
- Impacts
- Habitat
- Quality
- Landscape

For example, compare the number of references for different codes to identify prominent themes in a project.

The more coding, the larger the area. Child codes are nested in parent codes.

Click Next to continue.

Select Project Items

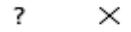
Automatically select subfolders       Automatically select descendant codes

- Codes
- Sentiment
- Relationships
- Cases
- Case Classifications
- Query Results
- Static Sets
- Dynamic Sets

	Name	Nickname	Created	Modified
<input type="checkbox"/>	Attractivité et fidélisation		6/24/2020 10:56 AM	6/25/2020 11:34 PM
<input checked="" type="checkbox"/>	Conditions de travail		6/25/2020 12:07 AM	11/21/2020 9:59 AM
<input checked="" type="checkbox"/>	Image sociale		6/24/2020 12:49 PM	6/25/2020 11:14 PM
<input checked="" type="checkbox"/>	Manque de compétences		6/24/2020 9:44 AM	11/21/2020 10:28 AM
<input checked="" type="checkbox"/>	Manque de motivation		6/24/2020 10:13 AM	11/21/2020 10:18 AM
<input checked="" type="checkbox"/>	Manque de moyens de ges		6/24/2020 12:43 PM	11/21/2020 10:24 AM
<input type="checkbox"/>	Recrutement		6/24/2020 9:44 AM	6/24/2020 1:29 PM
<input checked="" type="checkbox"/>	Besoins de déplacement,		6/24/2020 11:29 AM	11/21/2020 10:28 AM
<input checked="" type="checkbox"/>	Demande non occupée		6/24/2020 10:07 AM	11/21/2020 10:24 AM
<input type="checkbox"/>	Pas de motivation		6/24/2020 9:52 AM	6/27/2020 11:30 AM
<input type="checkbox"/>	Ecosystème territorial, actio		6/24/2020 3:49 PM	9/10/2020 12:37 PM

Select item from nickname

### Hierarchy Chart Wizard - Step 2 of 2



Select what you want to visualize.

- Compare
- All codes
  - All cases
  - All sentiment
  - Selected Items

Select...

- Coded to
- All Files, Externals & Memos
  - Selected Items

Select...

Environment

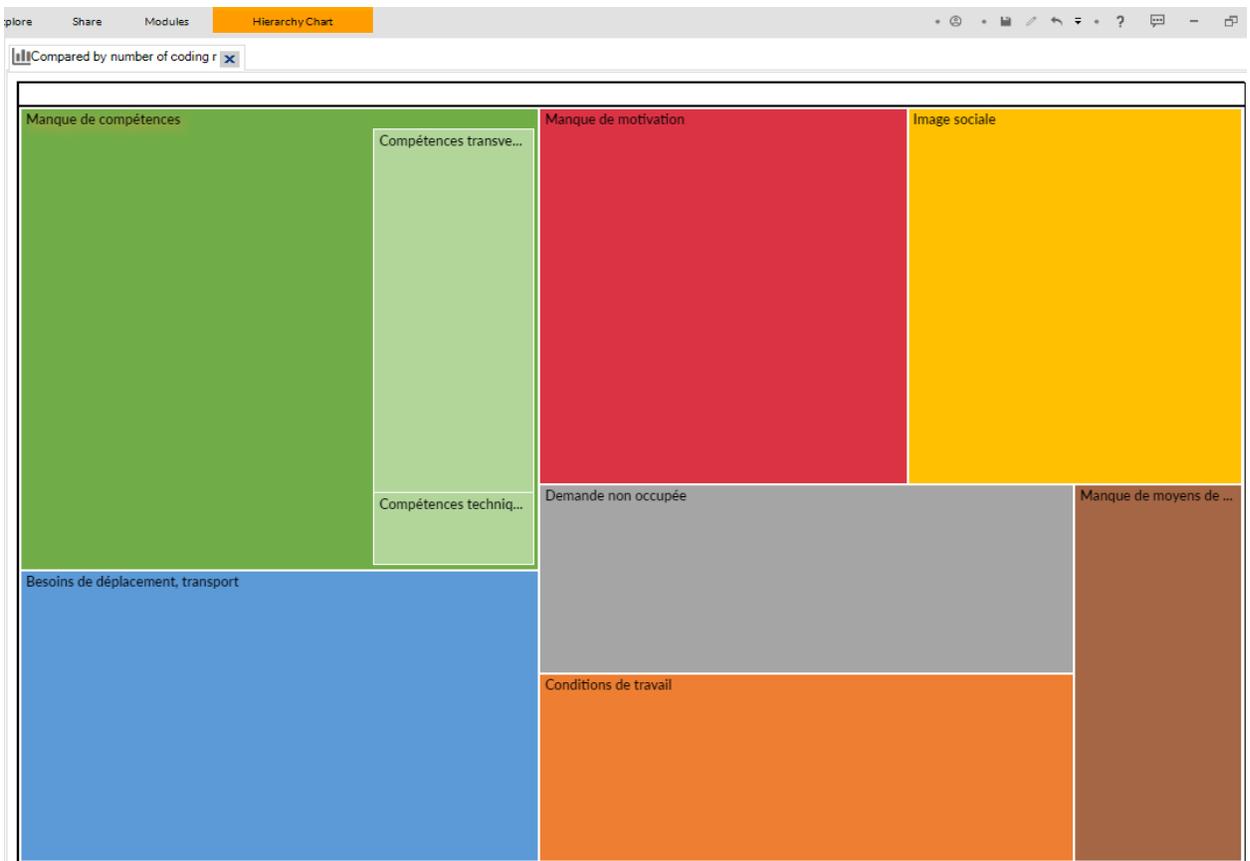
Impacts

Habitat       Quality

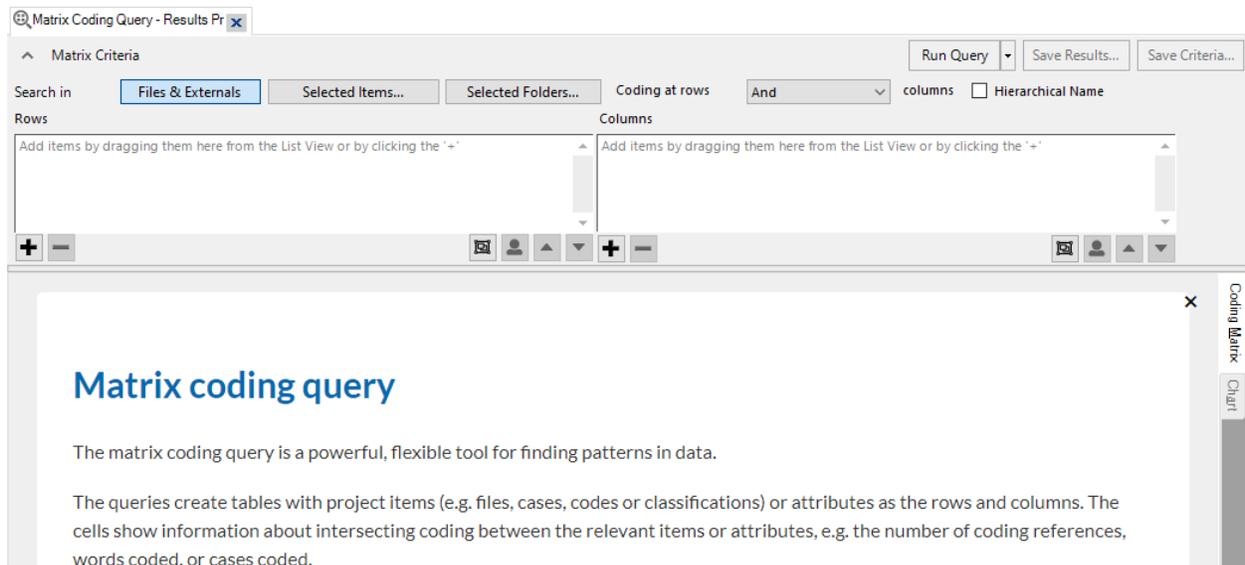
Landscape

Compare selected codes, cases, relationships or (if available) sentiments coding selected files.  
Use this option to create specific hierarchy charts.

Cancel      Back      **Finish**



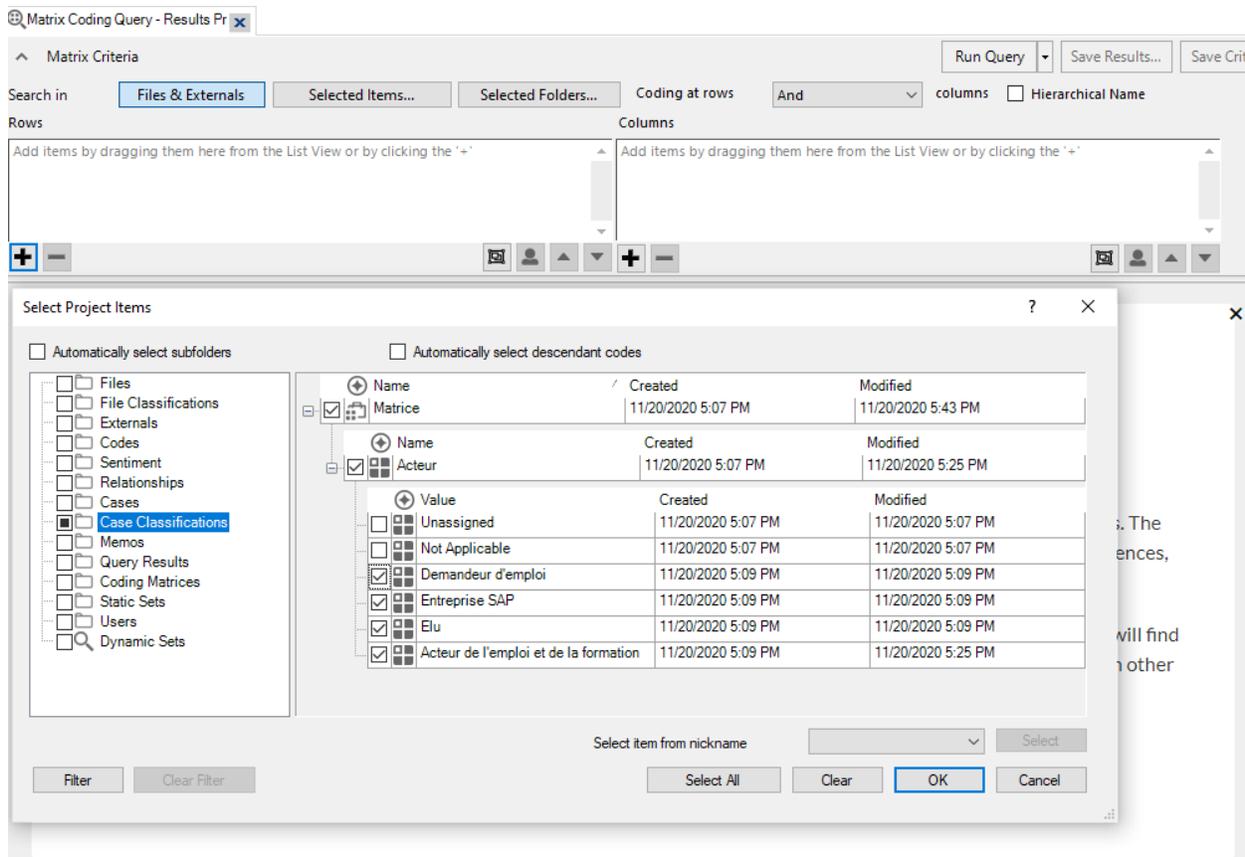
## Annexe 12 - Etapes de l'analyse croisée des données liées aux conditions de travail à travers une requête d'encodage matriciel



**Matrix coding query**

The matrix coding query is a powerful, flexible tool for finding patterns in data.

The queries create tables with project items (e.g. files, cases, codes or classifications) or attributes as the rows and columns. The cells show information about intersecting coding between the relevant items or attributes, e.g. the number of coding references, words coded, or cases coded.



**Select Project Items**

Automatically select subfolders  Automatically select descendant codes

Files  
 File Classifications  
 Externals  
 Codes  
 Sentiment  
 Relationships  
 Cases  
 Case Classifications  
 Memos  
 Query Results  
 Coding Matrices  
 Static Sets  
 Users  
 Dynamic Sets

Name	Created	Modified
<input checked="" type="checkbox"/> Matrice	11/20/2020 5:07 PM	11/20/2020 5:43 PM
<input checked="" type="checkbox"/> Acteur	11/20/2020 5:07 PM	11/20/2020 5:25 PM
<input checked="" type="checkbox"/> Value		
<input type="checkbox"/> Unassigned	11/20/2020 5:07 PM	11/20/2020 5:07 PM
<input type="checkbox"/> Not Applicable	11/20/2020 5:07 PM	11/20/2020 5:07 PM
<input checked="" type="checkbox"/> Demandeur d'emploi	11/20/2020 5:09 PM	11/20/2020 5:09 PM
<input checked="" type="checkbox"/> Entreprise SAP	11/20/2020 5:09 PM	11/20/2020 5:09 PM
<input checked="" type="checkbox"/> Elu	11/20/2020 5:09 PM	11/20/2020 5:09 PM
<input checked="" type="checkbox"/> Acteur de l'emploi et de la formation	11/20/2020 5:09 PM	11/20/2020 5:25 PM

Select item from nickname:

Matrix Coding Query - Results Pr

Matrix Criteria

Search in: Files & Externals Selected Items... Selected Folders... Coding at rows: And columns Hierarchical Name

Rows: Matrice:Acteur = Entreprise SAP  
 Matrice:Acteur = Elu  
 Matrice:Acteur = Acteur de l'emploi et de la formation

Columns: Add items by dragging them here from the List View or by clicking the '+'

Select Project Items

Automatically select subfolders  Automatically select descendant codes

Name	Nickname	Created	Modified
<input type="checkbox"/> Conditions de travail		6/22/2020 10:55 AM	6/25/2020 11:03 PM
<input checked="" type="checkbox"/> Faible rémunération et pr		6/22/2020 10:55 AM	11/20/2020 6:37 PM
<input checked="" type="checkbox"/> Horaires et vie privée		6/22/2020 10:55 AM	11/20/2020 6:10 PM
<input checked="" type="checkbox"/> Management à distance		11/20/2020 6:08 PM	11/20/2020 6:38 PM
<input checked="" type="checkbox"/> Pénibilité (physique, ment		6/22/2020 12:12 PM	11/21/2020 1:13 PM
<input type="checkbox"/> découverte métier stage		6/23/2020 9:07 PM	6/25/2020 11:03 PM
<input type="checkbox"/> Expériences		6/22/2020 11:11 AM	6/25/2020 11:03 PM
<input type="checkbox"/> Finacer formation		6/22/2020 12:03 PM	6/25/2020 11:03 PM
<input type="checkbox"/> formation		6/22/2020 2:19 PM	6/25/2020 11:03 PM
<input type="checkbox"/> Info et digital		6/22/2020 12:11 PM	6/25/2020 11:03 PM
<input type="checkbox"/> mobilité transport		6/23/2020 7:36 PM	6/25/2020 11:03 PM
<input type="checkbox"/> Non retour des employeurs		6/22/2020 12:17 PM	6/25/2020 11:03 PM

Select item from nickname: [dropdown] [Select]

[Filter] [Clear Filter] [Select All] [Clear] [OK] [Cancel]

s. The  
 erences,  
 will find  
 In other

Matrix Coding Query - Results Pr

Matrix Criteria

Search in: Files & Externals Selected Items... Selected Folders... Coding at rows: And columns Hierarchical Name

Rows: Matrice:Acteur = Entreprise SAP  
 Matrice:Acteur = Elu  
 Matrice:Acteur = Acteur de l'emploi et de la formation

Columns: Codes\Besoins et difficultés\Conditions de travail\Horaires et vie privée  
 Codes\Besoins et difficultés\Conditions de travail\Management à distance  
 Codes\Besoins et difficultés\Conditions de travail\Pénibilité (physique, mental, déplacemen

## Annexe 13 - Analyse des besoins exprimés par les demandeurs d'emploi à travers un encodage matriciel

Matrix Coding Query - Results Pr

Matrix Criteria Run Query Save Results... Save Criteria...

Search in **Files & Externals** Selected Items... Selected Folders... Coding at rows And columns  Hierarchical Name

Rows: Matrice:Acteur = Demandeur d'emploi

Columns:

- Codes\Besoins et difficultés\Accompagnement et orientation
- Codes\Besoins et difficultés\Alternance, stage
- Codes\Besoins et difficultés\Compétences informatiques
- Codes\Besoins et difficultés\Conditions de travail
- Codes\Besoins et difficultés\Formation (avec financement)
- Codes\Besoins et difficultés\Processus de recrutement
- Codes\Besoins et difficultés\Réseau
- Codes\Besoins et difficultés\Transport
- Codes\Besoins et difficultés\Valorisation et estime

	A : Accompagnement et ...	B : Alternance, stage	C : Compétences inform...	D : Conditions de travail	E : Formation (avec fina
1 : Matrice:Acteur = Demandeur d'emploi	13	13	9	5	7

Matrix Coding Query - Results besoins DE

Matrix Criteria Run Query Save Results... Save Criteria...

Search in **Files & Externals** Selected Items... Selected Folders... Coding at rows And columns  Hierarchical Name

Rows: Matrice:Acteur = Demandeur d'emploi

Columns:

- Accompagnement et orientation
- Alternance, stage
- Compétences informatiques
- Conditions de travail

