



**HAL**  
open science

# La GRH-Territoriale : une innovation sociale pour l'emploi dans les métiers des SAP

Clara Aoun

► **To cite this version:**

Clara Aoun. La GRH-Territoriale : une innovation sociale pour l'emploi dans les métiers des SAP. INNOVATION SOCIALE, DIVERSITÉ ET PERFORMANCE, IAS ET RID | IMPGT, Oct 2021, Aix-en-Provence, France. hal-03377394

**HAL Id: hal-03377394**

**<https://hal.science/hal-03377394>**

Submitted on 14 Oct 2021

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

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

# La GRH-Territoriale : une innovation sociale pour l'emploi dans les métiers des SAP

**Clara AOUN**

Université de Caen-Normandie, Laboratoire de recherche NIMEC.

[a.clara.aoun@gmail.com](mailto:a.clara.aoun@gmail.com)

## Résumé

La GRH territoriale constitue un levier pour développer l'employabilité des personnes et l'attractivité des entreprises (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018; Saint-germes et al., 2013; Urasadettan, 2020; Urasadettan & Schmidt, 2020). Les entreprises réunies sur un bassin d'emploi se rassemblent et collaborent pour trouver des solutions à leurs problèmes communs en matière de recrutement, de gestion des compétences et d'amélioration de la QVT<sup>1</sup> (Taddei & Tilloy, 2017). Selon Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2018), le territoire devient une partie prenante et un acteur principal dans le management et le développement des entreprises.

L'objectif de cette communication est d'analyser comment la GRH-T<sup>2</sup> constitue une innovation sociale au service de l'emploi dans les métiers des services à la personne (SAP). Notre étude s'appuie sur le cas de la communauté de communes « Cœur de Nacre » qui a initié et coordonné une GRH-T. Nous nous sommes associée à Cœur de Nacre pour l'accompagner dans ses actions territoriales et trouver des solutions pour l'emploi dans les métiers des SAP en tension.

**Mots clés :** Innovation sociale, GRH-Territoriale, Territoire, services à la personne

## Abstract

Regional Human Resources Management is proving to be a lever for developing the employability of people and the attractiveness of companies (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018; Saint-germes & al., 2013; Urasadettan, 2020; Urasadettan & Schmidt, 2020). Companies gathered in a labor pool come together and collaborate to find solutions to their common problems related to recruitment, skills management and quality of work life improvement (Taddei & Tilloy, 2017). According to Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2018), the territory becomes a stakeholder and a main actor in the management and development of companies.

The aim of this paper is to analyze how Regional Human Resources Management represents a social innovation at the service of employment in the human care services jobs. Our study is based on the case of the territory "Coeur de Nacre" which initiated and coordinated Regional Human Resources Management. We have partnered with "Cœur de Nacre" to support its territorial actions and find solutions for human care services jobs in short-staffed.

**Keywords:** Social innovation, Regional Human Resources Management, Territory, Human care services

---

<sup>1</sup> Qualité de vie au travail

<sup>2</sup> GRH-Territoriale

## Introduction

Avec le vieillissement de la population, l'augmentation de l'espérance de vie et l'objectif de maintenir les personnes âgées, les métiers des services à la personne constituent des réserves d'emplois et des métiers d'avenir (Pons, 2018). En effet, depuis les années 60, avec le rapport Laroque notamment, le maintien à domicile des personnes âgées constitue un réel enjeu national (Jany-Catrice, 2016). L'enquête BMO<sup>3</sup> (2020) montre que les SAP<sup>4</sup> sont parmi les métiers qui recrutent le plus. Cependant, les besoins en recrutement dans ces métiers ne sont pas satisfaits (Friquet, 2019). Le nombre de candidatures pour les offres d'emplois pourvues dans les structures des SAP ainsi que le taux d'inscription dans les formations baissent (André, 2012 ; El Khomri, 2019). Nous observons une insatisfaction de la part des salariés dans ces métiers se manifestant par un taux de turnover élevé et des arrêts de travail (Demazière & Marchal, 2018). Ces métiers ne sont pas attractifs. Ils rencontrent des tensions de recrutement et une volatilité de leurs effectifs, souvent pas assez motivés et/ou qualifiés (André, 2012). Plusieurs éléments sont à l'origine de ce constat. La rémunération dans ces métiers est faible et les conditions de travail sont pénibles (horaires décalés avec des coupures, déplacements réguliers, isolement, etc.). Ces problèmes RH ont des conséquences négatives sur la qualité de service, notamment sur la qualité de la prise en charge des personnes âgées qui se dégrade (Friquet, 2019). En 2019, El Khomri dans son rapport « plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand-âge » développe un axe sur « la mobilisation et la coordination des acteurs et des financements au niveau national et dans les territoires ». Dans cet axe, elle souligne l'importance pour le territoire, notamment en zone rurale, d'assurer une offre de service de qualité (El Khomri, 2019).

Nous remarquons que la GRH-T occupe une place centrale dans les recherches scientifiques en lien avec l'employabilité, l'attractivité des métiers et le développement territorial (Colin & Mercier, 2017; Defélix et al., 2013; Fauvy & Arnaud, 2012; Lethielleux, 2018; Lethielleux & André, 2018; Loubès & Bories-Azeau, 2016; Torres, 2000; Vilette, 2008). Le bulletin officiel du ministère du travail, de l'emploi et de la santé incite les acteurs à intégrer la GPECT<sup>5</sup> dans leurs pratiques afin d'accompagner au mieux les mutations économiques que vit le territoire (Travail – Emploi – Formation, 2011). 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* » (Bories-Azeau et al., 2008, p.13). Une telle construction dynamique réunissant différents acteurs y compris les entreprises est à l'origine des innovations sociales (Le Corroller, 2012).

A ce jour, nous remarquons peu d'études s'intéressant à l'analyse de la GRH-Territoriale comme étant une innovation sociale visant à apporter des nouvelles réponses à des besoins non satisfaits. Ces constats nous mènent à nous intéresser à la question de recherche suivante : **Comment la GRH-Territoriale constitue-t-elle une innovation sociale au service de l'emploi dans les métiers des SAP ?**

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons mené une étude qualitative de type recherche-intervention auprès de la communauté de communes « Cœur de Nacre ». En effet, cette dernière nous avait fait part de sa demande de l'accompagner dans sa démarche de GRH-T qu'elle souhaite mener avec les entreprises SAP.

---

<sup>3</sup> Besoins en main d'œuvre

<sup>4</sup> Services à la personne

<sup>5</sup> Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales

Dans la suite de ce papier, nous abordons dans la première partie l'innovation sociale, la notion du territoire et la GRH-Territoriale. Nous exposons ensuite notre méthodologie mobilisée et notre terrain d'étude. Nous présentons et analysons enfin les résultats de notre étude.

## **Cadre conceptuel**

Nous avons mobilisé un cadre conceptuel qui nous permet de définir l'innovation sociale, ses caractéristiques en lien avec la territorialisation et l'implication des acteurs. Nous nous sommes par la suite intéressés à la notion du territoire, notamment en sciences de gestion. Nous avons enfin abordé la GRH-T et ses enjeux.

### **1. Innovation sociale**

L'innovation sociale a émergé avec les défis engendrés par les crises financières et économiques. En janvier 2009, le Président de la commission européenne annonce le rôle important que joue l'innovation sociale pour assurer une croissance durable, créer des emplois et renforcer la compétitivité (Richez-Battesti et al., 2012, p.17). Peres (2020, p.9) explique que le concept d'innovation « sociale » est développé dans les recherches scientifiques et le monde socio-économique ; cependant il manque une définition claire.

Selon le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) : « *L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.* » (Avisé, 2021, p.6). Les auteurs qui se sont intéressés à ce concept (Cajaiba-Santana, 2014; Fontan, 2020; Gianfaldoni, 2012; Peres, 2020; Richez-Battesti et al., 2012) trouvent dans l'innovation sociale une nouvelle réponse à des besoins sociaux non ou mal satisfaits au niveau social, environnemental et économique. Il s'agit par exemple du développement de pratiques pour préserver l'environnement, créer de l'emploi, améliorer les conditions de vie voire pour développer une activité économique sur un territoire donné (Peres, 2020). Dans sa distinction entre innovation technologique et sociale, Fontan (2020,p.7) se réfère au Conseil de la science et de la technologie du Québec (2000). Ce dernier explique que l'innovation technologique est d'ordre classique. Elle concerne les nouveaux produits et/ou procédés. L'innovation dite sociale est d'ordre contemporain et concerne de nouvelles pratiques sociales ou organisationnelles mises en place.

Les analystes d'Avisé (2015) et plusieurs autres auteurs ont établi des critères pour caractériser l'innovation sociale. Parmi ces critères, nous trouvons la nouveauté, la territorialisation et l'implication des acteurs. Fontan (2020, p.9) explique que la nouveauté fait référence aux « nouvelles modalités de dialogue et d'alliance » établies par les acteurs qui ont permis l'implication et l'adhésion d'autres groupes locaux de personnes et d'organisations. Hillier et al. (2004, p.134, cité par Richez-Battesti et al., 2012, p.23) parlent d'initiative locale, ascendante, inclusive et participative. En effet, l'innovation sociale est ancrée sur le territoire d'où elle a émergé (Richez-Battesti et al., 2012, p.23). Face à un besoin identifié et non satisfait sur un territoire donné, les acteurs locaux se mobilisent et s'impliquent en expérimentant de nouvelles façons de faire afin d'y apporter des réponses adaptées (Fontan, 2020). Chacun contribuera en fonction de son expertise en apportant ses propres ressources. C'est grâce à cette mutualisation des ressources diverses et hétérogènes des acteurs de natures variées (entreprise, collectivité, laboratoire de recherche, etc.) que l'innovation sociale apportera des réponses nouvelles, pertinentes et permettra des gains de productivité (Peres,

2020). De ce fait, il est important de s'intéresser à la notion du territoire, ses définitions et ses interprétations.

## **2. La notion du territoire**

Nous remarquons une prise en compte croissante de la dimension territoriale dans les sciences de gestion, notamment dans la gestion des Ressources Humaines. En effet, comme l'expliquent Colin & Mercier (2017), le territoire devient un nouvel angle d'analyse dans de nombreux travaux. Bonnet et al. (2020) ajoutent que la dimension territoriale contribue à une grande échelle à l'enrichissement et au renouvellement des connaissances dans les sciences de gestion. La rencontre de ces deux disciplines engendrent des apports théoriques et méthodologiques pour le monde de la recherche et des apports managériaux pour les acteurs socio-économiques (Colin & Mercier, 2017; Mercier & Colin, 2019).

Cependant, nous remarquons de nombreuses définitions du terme « territoire » et non unifiées (Raulet-Croset, 2008). Selon la discipline, ce terme est abordé sous différents angles et approches (Aoun, 2021). Par exemple, en géographie, le territoire fait référence à l'espace existant à l'intérieur de frontières naturelles, au bassin de vie et au bassin d'emploi (Ndiaye, 2011; Pesqueux, 2015). Dans sa dimension politique, son usage est lié à la délimitation de l'action des instances et institutions autorisées et responsables dans un « territoire d'intervention » (Raulet-Croset, 2008). Selon cette approche, le territoire est vu comme un simple espace d'action élargi ou prescrit (Colin & Mercier, 2017). Dans ce territoire prescrit, des interactions et relations peuvent être nouées avec d'autres acteurs publics, associatifs et/ou privés. Le territoire devient alors une ressource pour l'action (Raulet-Croset, 2008), un construit social rassemblant des compétences et ressources hétérogènes utiles à sa performance et à l'avantage concurrentiel des entreprises (Colin & Mercier, 2017).

En sciences de gestion, le territoire est analysé comme une dimension d'une situation de gestion (Colin & Mercier, 2017). Scouarnec & Brillet (2017, cité par Aoun, 2021) soulignent que le territoire est considéré de nos jours comme un lieu d'anticipation et de prospectives des enjeux socioéconomiques. Il est de plus en plus appréhendé comme un lieu de responsabilités partagées pour un management durable, un « lieu d'interdépendances où évoluent des réseaux d'acteurs » (Scouarnec & Brillet, 2017, p.29) pour résoudre leurs problématiques communes (Houessou, 2015). Par exemple, le glissement de la GPEC à la GPECT reflète la (r)évolution de la GRH qui devient plus ancrée sur son territoire (Houessou, 2015; Mazzilli, 2016; Michun, 2012; Pham et al., 2018). Cette (r)évolution est le fruit du positionnement du 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).

## **3. La GRH-Territoriale et ses enjeux**

La GRH-T permet de favoriser l'emploi au profit des personnes et des entreprises (Bel & Berthet, 2009 ; Lethielleux & André, 2018 ; Talbot, 2010). Des pratiques telles que l'emploi cumulé ou le travail à temps partagé, le partage de viviers des candidats et les formations mutualisées se développent (Bories-Azeau & Loubès, 2013; Colin & Mercier, 2017; Torres, 2000; Vilette, 2008). Nous pouvons citer d'autres exemples comme les pôles mobilité et les groupement d'employeurs qui par la mobilité inter-organisationnelle permise, contribuent à la sécurisation professionnelle des personnes, notamment les moins qualifiées (Loubès & Bories-Azeau, 2016). L'étude réalisée par Rivière et al. (2019) sur les réseaux d'établissements sanitaires et médico-sociaux adhérents à la Fédération de l'Hospitalisation

Privée (FHP-LR) et au SYNERPA<sup>6</sup> dans la région « Languedoc Roussillon » montre comment la GRH-T s'avère un levier pour les métiers souffrant d'une faible attractivité.

## **Méthodologie de l'étude empirique**

Dans cette deuxième partie, nous allons présenter notre terrain d'étude choisi qui nous a permis de répondre à nos questions de recherche. Nous allons expliquer également la méthodologie de recherche et les techniques utilisées tout au long de notre étude.

### **1. Recherche-intervention auprès de Cœur de Nacre**

Nous avons suivi dans notre travail une démarche méthodologique de recherche-intervention. En effet, notre étude répond à la demande de la cellule emploi de la communauté de communes « Cœur de Nacre ». Tiphaine Guyon<sup>7</sup> a constaté des problématiques d'asymétrie entre offre et demande d'emploi sur le territoire : des demandeurs d'emploi ne trouvent pas d'emploi et des offres d'emploi ne sont pourvues notamment dans les métiers des SAP. Avec une population plus ou moins vieillissante, ces métiers représentent sur le territoire un réservoir d'emplois important et des enjeux sociétaux. Cependant, comme l'explique la responsable chargée de la cellule emploi, ces métiers ne sont pas attractifs auprès des demandeurs d'emploi. Cela est dû aux conditions de travail difficiles (Tiphaine Guyon, Observation 1). La cellule emploi nous a fait part de sa demande de faire un diagnostic territorial pour étudier les problématiques des métiers des SAP pour les accompagner par la suite à mettre en place une GRH-T.

Le territoire « Cœur de Nacre » est situé dans la côte du Calvados près de Caen la mer. Il est constitué de 12 communes et s'étend sur 61 km<sup>2</sup> pour 23 884 habitants dont 13 176 sur les 5 communes littorales. La communauté de communes travaille sur l'emploi 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 locaux de Cœur de Nacre et plus largement de Caen la mer. La cellule emploi est positionnée comme un maillon central qui met en relation les demandeurs d'emploi / collégiens, les entreprises notamment TPE / PME et les partenaires de la formation et de l'emploi (Aoun, 2021).

Ainsi, en étant associée à Cœur de Nacre, nous avons mené une recherche-intervention. Cette méthodologie permet d'étudier d'une façon scientifique les besoins et les problématiques des acteurs et des praticiens afin de leur apporter des solutions (Savall & Zardet, 2004). Il répond à une demande initiale de faire une analyse approfondie d'un problème spécifique. Ainsi, en mobilisant des modèles conceptuels, le chercheur construit et met en place avec les acteurs des modèles et des outils de gestion adéquats à leurs problématiques (Cappelletti, 2010a, 2010b, 2010a; David, Albert; Hatchuel, Armand; Laufer, 2000; Mérini & Ponté, 2008; Perez, 2008). En effet, durant notre recherche-intervention nous avons accompagné la cellule emploi dans ses actions destinées aux demandeurs d'emploi et aux entreprises SAP. Notre intervention et les actions que nous avons menées seront expliquées et interprétées dans la partie « analyse des résultats ».

### **2. Collecte des données**

Afin d'avoir une richesse d'expressions qui nous permet d'analyser les perceptions et les pratiques des acteurs pour en tirer les intérêts communs et nouer les interactions possibles, nous avons mobilisé des techniques qualitatives de collecte de données (Boutigny, 2005;

---

<sup>6</sup> Syndicat national des établissements et résidences privés pour personnes âgées

<sup>7</sup> Responsable chargée de la cellule emploi à Cœur de Nacre

Dumez, 2016; Krief & Zardet, 2013). Nous avons à cet effet réalisé 79 entretiens semi-directifs, 9 observations participantes et 7 ateliers d'expérimentation. L'Annexe 1 synthétise les entretiens que nous avons réalisés.

L'entretien semi-directif est une technique utilisée dans la recherche en GRH. Il permet la liberté d'expression du répondant tout en garantissant la structure de la recherche (Baribeau & Royer, 2013). Nous avons construit notre guide d'entretien en suivant plusieurs séquences préconisées par Romelaert (2005). Durant notre première réunion avec la cellule emploi et Mme Aline Scouarnec (directrice de thèse), nous avons fait le cadrage de notre recherche et fixé les lignes directives des guides d'entretien à travers les quatre principaux axes thématiques ci-dessous (Aoun, 2021). Les guides ont été donc construits à partir des questions de recherche, des apports de la revue de littérature (sur l'attractivité, l'employabilité et la GRH-T) et de la demande du terrain.

- **Moi** : Cet axe a pour but d'analyser le profil des demandeurs d'emploi (qualification, motivations, compétences, etc.).
- **Mon projet** : Cet axe permet d'identifier le projet professionnel des demandeurs d'emploi sur le territoire, leurs intérêts et choix professionnels, leur stratégie pour réaliser leur projet professionnel (techniques de recherche d'emploi, moyens mobilisés)
- **Ecosystème territorial / GRH Territoriale** : Il s'agit d'identifier les pratiques des acteurs de l'emploi et de la formation en matière de formation et d'orientation ; les pratiques RH et managériales des entreprises SAP en matière de recrutement, de formation, de gestion de compétences, de Qualité de Vie au Travail (QVT) et de GRH-T
- **Freins et leviers** : Le but de cet axe est d'identifier les difficultés, les besoins et les souhaits au niveau individuel, organisationnel et environnemental

Ces axes constituent une base commune pour les différents guides d'entretien adressés aux différents acteurs interrogés. Ils ont été par la suite développés et adaptés en fonction de chaque type d'acteur, de l'objectif de l'entretien et des réponses attendues.

Dans le but de garantir la triangulation des données et l'intersubjectivité contradictoire, nous avons procédé selon les trois étapes suivantes :

- Étape 1 : Nous avons interviewé 36 demandeurs d'emploi qui se font accompagner par la cellule emploi et son partenaire local : la mission locale. Les échanges dans ces entretiens nous ont permis d'avoir leur perception sur leur projet d'employabilité ainsi que leurs difficultés, besoins et souhaits au sujet des conditions de travail et de la recherche d'emploi.
- Étape 2 : Nous avons interrogé 11 entreprises SAP pour identifier et analyser leurs pratiques et leurs difficultés en matière de recrutement, de formation, de gestion de compétences et de carrières ainsi que de QVT. Les entreprises ont exprimé leurs perceptions au regard du profil des demandeurs d'emploi et des salariés. Ils ont témoigné de leur travail actuel et/ou souhaité avec l'écosystème territorial de l'emploi.
- Étape 3 : Nous avons réalisé 32 entretiens avec des représentants des collectivités territoriales et des acteurs de l'emploi (mission locale, pôle emploi, etc.) et de formation. Les entretiens avec ces acteurs nous ont permis d'approfondir les problématiques d'emploi du côté des demandeurs d'emploi et des entreprises SAP. Ils révèlent l'intérêt du travail partenarial au niveau territorial afin d'assurer une symétrie d'emploi et un emploi pérenne.

Nous avons aussi réalisé neuf observations participantes durant différentes réunions. Nous avons participé aux groupes de travail n°5 et 6 « Orientation, Formation, Compétences » animés par la région Normandie avec les collectivités locales et les acteurs de la formation et de l'emploi. Durant ces observations, nous avons collecté des informations sur les problématiques des demandeurs d'emploi et des entreprises SAP ainsi que sur les actions de l'écosystème pour favoriser l'emploi dans ces métiers en tension. Nous avons également présenté notre étude et nos actions menés et contribué aux réflexions. Nous avons participé à une réunion avec la CCI durant laquelle nous avons préparé un atelier destiné aux entreprises SAP (thème : marque employeur et recrutement) et un job dating. Nous avons également eu l'occasion de participer à des réunions et commissions avec Cœur de Nacre (cellule emploi et service développement économique) pour faire des bilans et planifié d'autres actions.

### **3. Traitement des données qualitatives**

Le traitement des données collectées a été fait grâce à un codage thématique (Baribeau & Royer, 2013; Krief & Zardet, 2013). Le codage effectué nous a permis de détecter les problématiques de l'emploi dans les métiers des SAP à Cœur de Nacre. Notre codage a été réalisé avant, durant et après la collecte de données (Miles & Huberman, 2003; Saldaña, 2013). Nous avons commencé par une analyse manuelle intra-site par matrice et acteur interrogé que nous avons complétée par une matrice inter-sites incorporant toutes les données de tous les acteurs. Cette première analyse manuelle nous a permis de tirer divers constats importants au sujet de l'emploi. Nous avons par la suite traité les données sur le logiciel Nvivo 12. Ce traitement informatisé nous a permis d'avoir une analyse croisée à travers une requête d'encodage matriciel.

### **Analyse des résultats**

Cette troisième partie vise à présenter et analyser les résultats de notre étude afin de répondre à nos questions de recherche. En premier lieu, nous allons exposer le travail de GRH-T mené par Cœur de Nacre. Nous allons en deuxième lieu analyser comment cette démarche constitue un levier au service des entreprises des métiers des SAP.

#### **1. Cœur de Nacre, un coordinateur socialement innovant**

Dans ce qui suit, nous allons présenter et analyser les actions que nous avons menées avec la cellule emploi au service des métiers des SAP.

##### **1.1. Job dating et actions pour le recrutement**

Afin de favoriser la rencontre entre demandeurs d'emploi et entreprises SAP du même territoire, la cellule emploi a organisé deux job dating. Ces job dating, sans CV sans offre d'emploi, s'avèrent innovants au niveau local. Le but de ce format – sans CV et sans offre d'emploi - est de valoriser la rencontre humaine entre demandeurs d'emploi et entreprises SAP en focalisant l'échange sur les compétences transversales, transférables et les motivations des candidats. Ce job dating permet à des demandeurs d'emploi de profils divers de rencontrer des entreprises SAP. Ces dernières témoignent de la nécessité de s'ouvrir à d'autres profils dans un contexte de pénurie de candidats.

*« 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

La cellule emploi a travaillé en partenariat avec la CCI de Caen et nous même afin de préparer les entreprises SAP à ce job dating, les sensibiliser et les accompagner dans leurs pratiques de recrutement et de marque employeur (atelier 2). De plus, nous avons collaboré avec pôle emploi et une coach « préparation mentale » pour organiser un atelier dont le but est

d'apporter aux demandeurs d'emploi des conseils sur la valorisation de leurs compétences transversales et leurs motivations (atelier 3).

Un demandeur d'emploi qui a participé au job dating exprime sa satisfaction de cet évènement à petite échelle, sans CV et auquel il a été préparé en amont.

*« 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

La cellule emploi travaille pour favoriser l'emploi « local » en collaborant avec le « Lycée Général Cours Notre Dame » de Douvres-la Délivrande. Des candidats diplômés de ce lycée viennent à ce job dating rencontrer les entreprises SAP du bassin d'emploi.

Le deuxième job dating SAP a eu lieu en septembre 2020 en présence de huit entreprises SAP (ADMR, Shiva, ONELA, CCAS de Courseulles, Kangourou Kids, etc.) et huit candidats / demandeurs d'emploi. Cette expérimentation a porté de fruits. Suite aux entretiens réalisés durant le job dating, deux contrats ont été signés et un stage d'immersion a été planifié (observation 9).

### **1.2. Actions pour la mobilité et le transport**

Le transport est un des obstacles au recrutement dans les métiers des SAP exercés dans une zone littorale et rurale. Cœur de Nacre a développé un partenariat avec l'INFREP<sup>8</sup> qui grâce à des permanences locales régulières vient rencontrer des demandeurs d'emploi pour les aider à trouver des solutions à leurs freins de mobilité.

*« Développer un partenariat avec la plateforme mobilité »* Cellule emploi, Observation 7

### **1.3. Médiation et proximité**

La cellule emploi se positionne comme médiateur principal et acteur intermédiaire. Elle assure le relais d'informations auprès des différents acteurs afin de leur faire connaître les dispositifs de formation des partenaires locaux, les offres d'emploi pourvues chez les entreprises SAP et tout autre type d'évènement au service de l'emploi.

*« Je travaille avec les cellules emploi et pôle emploi d'Hérouville Saint Clair, .... Je travaille avec eux pour le recrutement ... »* Entreprise SAP 6

*« Connaître les entreprises d'aide à la personne »* Demandeur d'emploi 12

Les élus évoquent la nécessité de renforcer le rôle de médiateur de la cellule emploi et d'avoir une connaissance fine des besoins des entreprises et des demandeurs d'emploi.

*« 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

La cellule emploi a organisé une restitution pour présenter les résultats de la recherche et les pistes d'actions possibles (atelier 5). Acteurs de l'emploi, entreprises SAP, élus, enseignants-chercheurs y étaient présents. Les échanges ont permis de conclure sur l'importance de

---

<sup>8</sup> Institut National de Formation et de Recherche sur l'Éducation Permanente

travailler au service de l'attractivité des métiers SAP et du territoire. Les acteurs insistent sur la particularité de chaque territoire et sur l'intérêt de travailler dans une logique locale avec les partenaires de la formation et de l'emploi.

« *Chaque territoire a sa particularité* » (ARACT<sup>9</sup> Normandie, atelier 5).

#### **1.4. Formation et implication d'un groupe d'entreprises**

Ce travail de recherche-intervention auprès de la cellule emploi a permis de former un groupe de huit entreprises SAP pour participer à des ateliers mutualisés dont le but est d'apporter un accompagnement RH.

Grâce au diagnostic territorial, nous avons pu établir une liste de thèmes RH qui ont été validés et votés, dans des réunions, par les entreprises adhérentes. Cœur de Nacre a offert ses locaux pour réaliser ces ateliers mutualisés et cette action territoriale. La figure ci-dessous présente la liste des ateliers mutualisés réalisés :

Figure 2 : Ateliers mutualisés RH réalisés



Source : Commission, Développement économique – Emploi, 3/02/21 (Observation 9)

## **2. Retour des entreprises : la GRH-T au cœur des souhaits**

Dans ce qui suit, nous allons présenter les souhaits et les retours des entreprises sur la démarche de GRH-T. Nous allons analyser comment cette dernière leur apporte des solutions à leurs difficultés de recrutement.

### **3.1. Collaboration pour faire découvrir les métiers SAP**

Les métiers des SAP ne sont pas attractifs, ils sont souvent mal représentés. Les entreprises interrogées trouvent que mettre en relation des entreprises avec les collégiens et les demandeurs d'emploi est un levier pour attirer les jeunes et casser les mauvaises représentations sociales de ces métiers.

« *Peut-être pour le manque de candidats on peut proposer des immersions professionnelles* » Entreprise SAP 5 ;

« *Il y a toujours le stéréotype de l'auxiliaire de vie, il faut valoriser ces métiers par les écoles durant l'orientation* » Entreprise SAP 2.

<sup>9</sup> Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail

### **3.2.Collaboration pour former les candidats**

Les dispositifs de formation professionnelle sont parmi les souhaits évoqués par les entreprises pour monter en compétences les nouveaux collaborateurs recrutés.

*« J'aimerais bien avoir des formations courtes professionnelles comme le POE pour former le personnel pendant 3 mois et si c'est bon après les recruter en CDI »*  
Entreprise SAP 1.

*« ... Les former en circuit court de formation, permettre aux candidats d'avoir accès aux formations à circuit court comme la PEO. »* Entreprise SAP 2

### **3.3.Mutualisation RH**

Le souhait de travailler en réseau, de former un groupe d'entreprises pour mutualiser les formations, la gestion du personnel et les pratiques RH a été évoqué à plusieurs reprises. 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 ateliers 2 et 6 nous ont permis d'avoir le retour des entreprises et leurs souhaits de mettre en place des pratiques de GRH-T telles que l'emploi cumulé, la création d'un drive pour partager des documents et des CV, l'organisation des ateliers mutualisés sur la qualité de vie au travail, le management à distance et le développement des passerelles-métiers.

L'emploi cumulé s'avère une solution concrète et possible évoquée dans les souhaits afin de limiter la précarisation de ces métiers.

*« Travailler en partenariat avec d'autres entreprises pour assurer un temps plein pour nos salariés. »* Entreprise SAP 2.

Les formations mutualisées des collaborateurs est un des axes souhaités :

*« Développer des formations mutualisées sur l'ergonomie (geste et posture en deux heures sur l'initiation de premier secours) et d'autres thématiques ... ».* Entreprise SAP 7.

## **Conclusion**

Notre étude témoigne d'une expérimentation menée par la communauté de communes « Cœur de Nacre » qui a mis en place une démarche de GRH-Territoriale au service de l'emploi dans les métiers des SAP. Ce territoire a observé des besoins de recrutement non satisfaits chez les entreprises SAP et des difficultés d'attirer des demandeurs d'emploi vers ces métiers. Dans une logique d'innovation sociale, il s'est associé à nous pour mener un diagnostic territorial, étudier les besoins et l'accompagner dans sa démarche. Dans le cadre de ses projets, il a collaboré également avec d'autres acteurs privés, publics et/ou associatifs.

Nous concluons que les actions menées ont des impacts positifs et des bénéfices pour l'ensemble des acteurs sur le territoire. Elles permettent de combler les besoins de recrutement des entreprises, de les accompagner dans leurs pratiques RH pour être plus attractives et pouvoir gérer les compétences et les emplois. Elles permettent aux demandeurs d'emploi intéressés par ces métiers de trouver un travail et d'y être formés. Ces actions ont des impact sociétaux et territoriaux. L'amélioration de la qualité de vie au travail – objectifs des ateliers - et la satisfaction des besoins de recrutement permettent de mieux prendre en charge les personnes âgées sur le territoire et d'assurer une meilleure qualité de service. Ces actions contribuent au développement du territoire et de son attractivité. Par exemple,

l'ARACT Normandie témoigne durant l'atelier 5 que l'amélioration des conditions de travail des entreprises SAP favorise l'attractivité territoriale et vice-versa.

Cœur de Nacre s'est positionné comme un « acteur-réseau » (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). Nous remarquons le rôle que la cellule emploi a joué pour mobiliser les acteurs locaux, chacun selon ses compétences. La proximité ainsi que la connaissance des problématiques spécifiques du territoire ont permis la réussite de cette expérimentation d'innovation sociale.

Ces constats nous poussent à mener d'autres recherches plus approfondies sur la chaîne de valeur de l'impact d'une telle innovation sociale. Le but étant d'étudier et d'évaluer l'innovation sociale de la communauté de communes à plusieurs niveaux (Hehenberger et al., 2015) ainsi que les conditions d'engagement durable des entreprises dans une démarche de GRH-Territoriale à travers la théorie de « l'acteur-réseau » (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018). Nous nous interrogeons sur les limites de cette expérimentation dont son prolongement demande une adhésion des entreprises et une contribution financière de leur part. Nous nous interrogeons aussi sur la possibilité d'institutionnaliser ce groupe de travail en créant un réseau territorialisé d'organisations, un pôle mobilité ou un groupement d'employeurs.

## Bibliographie

- 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>
- Aoun, C. (2021). *Le développement de l'employabilité sur le territoire : visions prospectives sur les métiers en tension : cas des services à la personne* [Université de Caen Normandie]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03125832/document>
- Avise. (2015). *Grille de caractérisation. Innovation sociale*. <https://www.avise.org/ressources/grille-de-caracterisation-de-linnovation-sociale>
- Avise. (2021). *Mode d'emploi. L'innovation sociale*. <https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>
- 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>
- 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>
- 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-esteve-loubes.pdf>
- 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>
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82(1), 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- 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 REPONSE AU BESOIN D' EVIDENCE-BASED MANAGEMENT EN CONTROLE DE GESTION ?*
- 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>
- 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.
- 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>
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive* (Vuibert (Ed.); 2e édition).

- 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>
- 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 rosieristes du Douessin. *Management & Avenir*, 56(6), 54. <https://doi.org/10.3917/mav.056.0054>
- Fontan, J.-M. (2020). Développement Territorial Et Innovation Sociale. *Innovation Sociale et Territoires*, 17–42. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18ph9wd.4>
- 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>
- Gianfaldoni, P. (2012). Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*, 38(2), 129–150. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0129>
- Hehenberger, L., Harling, A.-M., & Scholten, P. (2015). *Un Guide Pratique Pour La Mesure Et La Gestion De L'Impact*. Alessia Gianoncelli. [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/evpa\\_guide-mesure-impact\\_201506.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/evpa_guide-mesure-impact_201506.pdf)
- 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>
- 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>
- 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>
- Le Corroller, C. (2012). Mots et sens du territoire dans les démarches d'innovation sociale en Basse-Normandie. *Geographie Economie Societe*, 14(3), 287–302. <https://doi.org/10.3166/ges.14.287-302>
- 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>
- 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>

- Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, È. (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>
- Mazzilli, I. (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>
- 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>
- 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. (2012). 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.
- Ndiaye, A. (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/rlli.047.0301>
- Peres, R. (2020). Les pôles de compétitivité, territoires de l'innovation sociale. *Entreprendre & Innover*, n° 46(3), 8–18. <https://doi.org/10.3917/entin.046.0008>
- Perez, P. Y.-A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, 288(3), 101. <https://doi.org/10.3917/hume.288.0101>
- Pesqueux, Y. (2015). La notion du territoire. In Magnard-Vuilbert (Ed.), *RH, RSE et territoires* (AGRH; Vuib, pp. 33–35).
- Pham, T., Danton, H., & Aubert, F. (2018). *Leviens 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>
- Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue Francaise de Gestion*, 184(4), 137–150. <https://doi.org/10.3166/RFG.184>
- Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: Quels enjeux et défis pour L'analyse ? *Innovations*, 38(2), 15–36. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>
- 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.
- 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*.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2nd Ed.). In *SAGE Publications Inc*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- 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>
- 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->
- 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>
- 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>
- TRAVAIL – EMPLOI – FORMATION* (Issue 1). (2011). [https://travail-emploi.gouv.fr/publications/picts/bo/30042011/TRE\\_20110004\\_0110\\_0004.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/publications/picts/bo/30042011/TRE_20110004_0110_0004.pdf)
- Urasadettan, J. (2020). *Réintroduire l'ambiguïté en gestion : conceptualisation et mise en perspective*. <https://hal.univ-rennes2.fr/tel-02874011/document>
- Urasadettan, J., & Schmidt, C. (2020). Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : Défaut, déni ou défi d'employeurabilité ? *@GRH*, N° 36(3), 97–117. <https://doi.org/10.3917/grh1.203.0097>
- 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>

## Annexes

### Annexe 1 - Liste des acteurs interrogés

36 entretiens : demandeurs d'emploi	<ul style="list-style-type: none"><li>• 50% Hommes / 50 % Femmes</li><li>• 31 % entre 17 ans et 32 ans (en accompagnement vers l'insertion professionnelle avec la mission locale)</li><li>• 69 % âgés entre 35 ans et 53 ans</li><li>• 65 % faible qualification (niveau bac et moins ; parcours non linéaire)</li><li>• 40 % salariés / stagiaires (Mission Locale)</li><li>• 60 % en recherche de travail</li></ul>
11 entretiens : entreprises SAP	<ul style="list-style-type: none"><li>• Métiers en tension</li><li>• Métiers avec des enjeux socio-économiques pour le territoire</li></ul>
32 entretiens : Collectivités territoriales et acteurs de la formation et de l'emploi (SAP)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable chargée de la Cellule Emploi, Communauté de communes de « Cœur de Nacre »</li><li>• 6 élus du Territoire (communes/communauté de communes)</li><li>• 2 représentants de la Région : Pôle Formation / Orientation / Emploi</li><li>• 2 conseillers, Pôle Emploi Caen</li><li>• Conseillère en orientation, Mission locale Caen-la-Mer Calvados</li><li>• Responsable Etudes et Evaluation, MEFAC</li><li>• Conseillère entreprise, Pôle Appui aux Entreprises, CCI de Caen</li><li>• Ancien directeur, Café de l'emploi (association d'accompagnement pour l'emploi)</li><li>• Directeur, Ancre (association d'accompagnement des cadres pour l'emploi)</li><li>• Chargé de projet, Circonscription d'action sociale / volet accompagnement de bénéficiaires du RSA – Département Calvados</li><li>• Chargé de projet, Service de la Solidarité, Direction de l'autonomie (Calvados)</li><li>• 6 Cellules Emploi (Calvados)</li><li>• 2 directeurs, organismes de formation SAP</li><li>• Directeur, ARACT Normandie</li><li>• Chef de projet, Carif-Oref Normandie</li><li>• Directrice, Section emploi et entreprise, Caen Normandie Développement</li><li>• Responsable de l'association MCEM3S (Association « Mutualisation, Coopération, Emploi dans le secteur Médico-Social, Social et Sanitaire »)</li><li>• Membre du Syndicat CGT</li><li>• Travailleur social : éducateur spécialisé</li></ul>

Source : Aoun (2021, p. 196)