



Patrice Caro et Agnès Checcaglini (dir.)

**Territoires et parcours. De nouvelles trajectoires
d'emploi et de formation à l'épreuve des territoires ?**
XXVIII^{èmes} journées du longitudinal, 14-15 juin 2023, Caen

Céreq

Employabilité et justice spatiale : quelles réponses territoriales ?

Clara Aoun-Jan, Sébastien Bourdin et Camille Retsin-Michel de Prévia

Éditeur : Céreq
Lieu d'édition : Marseille
Année d'édition : 2023
Date de mise en ligne : 27 juin 2023
Collection : Céreq Échanges
EAN électronique : 9782111519473



<http://books.openedition.org>

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2023

Référence électronique

AOUN-JAN, Clara ; BOURDIN, Sébastien ; et RETSIN-MICHEL DE PRÉVIA, Camille. *Employabilité et justice spatiale : quelles réponses territoriales ?* In : *Territoires et parcours. De nouvelles trajectoires d'emploi et de formation à l'épreuve des territoires ? XXVIII^{èmes} journées du longitudinal, 14-15 juin 2023, Caen* [en ligne]. Marseille : Céreq, 2023 (généré le 27 juin 2023). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/cereq/2848>>.

Employabilité et justice spatiale : quelles réponses territoriales ?

Clara Aoun-Jan*, Sébastien Bourdin**, Camille Retsin-Michel de Prévia***

Introduction

La problématique de l'employabilité représente un véritable enjeu pour les individus, les entreprises et les territoires. D'une façon générale, l'employabilité est définie comme « la capacité pour un salarié à remplir les conditions nécessaires et suffisantes pour se maintenir ou retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise » (McQuaid et Lindsay, 2005). Il s'agit de sa capacité à accéder à un emploi, à le conserver et à y évoluer (Vanhercke *et al.*, 2014). Ce concept et son interprétation concernant la répartition de la responsabilité a été étudié selon des approches différentes en fonction de la discipline (Gore, 2005 ; Guilbert *et al.*, 2017). En effet, l'approche centrée sur la personne définit l'employabilité par des variables liées au capital humain et psychologique de la personne. Les approches « interactives » et plus « globales » expliquent l'employabilité comme une interaction entre les caractéristiques de la personne et le contexte du marché du travail (Aoun, 2021 ; Sanders, 2004). Elles introduisent des variables organisationnelles et managériales des variables d'ordre social, ou encore d'ordre géographique.

En géographie sociale, plusieurs études mobilisant les théories de la justice spatiale ont mis en évidence comment les individus pouvaient dénoncer une absence de justice dans la distribution des ressources dans l'espace (Harvey, 1996 ; Soja, 2009 ; Gervais-Lambony et Dufaux, 2009 ; Bret, 2009). Or, dans le cadre des questions liées à l'employabilité, le sujet de la justice spatiale est souvent invoqué par les personnes en situation de recherche d'emploi : l'idée d'un décalage entre leur employabilité (compétences, savoir-faire, etc.) et l'offre du tissu économique local en emplois. Ce décalage crée une situation d'injustice spatiale que les acteurs de l'emploi cherchent à résoudre au niveau local via des outils d'accompagnement notamment, et des politiques d'emploi territorialisées, de « matching » ou d'appariement (Aoun, 2021). Les acteurs locaux se mobilisent et se coordonnent pour mettre en place des actions collectives au service du développement de l'employabilité, plus adaptées aux problématiques individuelles localisées (Lima, 2017).

Face à ces constats, nous nous posons la question suivante : comment le travail partenarial et local des acteurs de l'écosystème de l'employabilité peut-il agir sur les facteurs d'injustice spatiale rencontrés par les individus éloignés de l'emploi ? Nous cherchons à comprendre comment l'ensemble des acteurs se coordonnent dans l'objectif d'apporter des solutions personnalisées aux individus éloignés de l'emploi. En croisant les approches développées en sciences de gestion et celles en géographie sociale, nous contribuons à la littérature en cherchant à identifier les processus par lesquels les acteurs d'un territoire se mobilisent pour lutter contre les injustices spatiales en favorisant l'employabilité des personnes.

Nous apportons des éléments de réponse à notre questionnement en nous basant sur deux études qualitatives réalisées ; une au niveau régional et intercommunal sur le territoire normand (Normandie – Communauté de communes « Cœur de Nacre ») ; l'autre portant sur l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée » (TZC) au niveau communal sur le territoire de Jouques (Provence-Alpes-Côte d'Azur). Les résultats nous montrent l'importance du rôle de la territorialisation des politiques publiques ; et également celui de la structure centrale de proximité pour dynamiser et coordonner les dispositifs et acteurs existants sur le territoire et faire face aux facteurs d'injustice spatiale.

* Université de Caen-Normandie, NIMEC.

** EM Normandie Business School, Métis Lab.

*** Aix-Marseille Université, LEST-CNRS, docteur en économie.

1. Revue de littérature

Dans une première partie, nous mettons en évidence les freins et limites à l'employabilité. Puis, nous insistons sur les injustices spatiales que l'on peut retrouver lorsqu'il s'agit de s'intéresser à ces obstacles à l'employabilité. Enfin, nous étudions les politiques et projets de territoire mis en place face à ces injustices.

1.1. Employabilité et freins à l'emploi

L'employabilité peut être envisagée d'un point de vue global ou individuel. Les approches centrées sur les personnes et leurs compétences individuelles relient l'employabilité à l'expertise professionnelle (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Fugate & Ashforth (2003) définissent l'employabilité par les connaissances, compétences, capacités et autres caractéristiques, qu'un employé acquiert et qui sont valorisées par les entreprises. Le capital humain compris comme un ensemble de compétences acquis et développé grâce à la formation, l'enseignement scolaire et académique ainsi que les expériences professionnelles est au cœur de leur modèle (Guilbert *et al.*, 2016).

Cependant, ces éléments ne suffisent pas à une personne pour être employable et pour trouver du travail. D'autres facteurs comme la motivation professionnelle, l'estime de soi et l'optimisme sont importants (Baruel Bencherqui *et al.*, 2012 ; Hetty Van Emmerik *et al.*, 2012 ; Hofaidhllaoui *et al.*, 2014). Bridgstock, (2009) évoque la nécessité de développer des compétences en gestion de carrière, un savoir-évoluer à travers l'anticipation des changements, la création des opportunités, la planification, le déploiement des actions de développement professionnel continu. Le capital social que la personne construit et mobilise dans ses démarches de recherche d'emploi constitue également un élément vital (Evans, 2007 ; Forrier *et al.*, 2009 ; Fugate & Kinicki, 2008).

Toujours dans une perspective individuelle, face aux difficultés rencontrées sur le marché du travail, la littérature a montré que les individus ne disposent pas des mêmes capitaux sociaux et économiques. Dans un contexte de flexisécurité et d'émergence massive de transitions professionnelles, le risque « d'inemployabilité » s'accroît. Cet éloignement durable du marché de l'emploi ne fait qu'aggraver les situations professionnelles, matérielles, sociales, voire psychologiques, des personnes éloignées de l'emploi (Retsin, 2022).

Pour développer l'employabilité des personnes, il ne suffit pas d'agir sur les freins dits « professionnels » de l'employabilité liés à la qualification ou à l'expérience professionnelle. Il est important de distinguer les freins « professionnels » des freins dits « périphériques » « *qui empêchent certaines personnes de trouver un emploi ou de s'engager dans une démarche d'insertion* » (Boisson-Cohen, 2016). Ces derniers concernent principalement : le logement, la garde d'enfant, les problèmes financiers, les difficultés administratives, le manque d'accompagnement, le non-recours (Warin, 2017), l'exclusion numérique et les pratiques employeurs. D'autres freins à l'employabilité existent comme le permis de conduire et les moyens de transport (Estes, 1974, cité par Barrett *et al.*, 2001).

Dans une approche territoriale, aux freins présentés s'ajoutent des problématiques liées aux territoires, dont l'inadéquation des compétences (entre les compétences recherchées par les entreprises et les compétences dont disposent les habitants) et l'éloignement géographique des institutions ou des agences d'accompagnement à l'emploi. Cet éloignement entraîne des répercussions négatives sur la recherche d'emploi. D'un côté, il induit des coûts en termes d'argent et de temps pour se déplacer ; et d'un autre côté il impacte négativement le circuit de communication permettant d'avoir les informations nécessaires sur les opportunités vacantes (Brueckner & Zenou, 2003 ; L'Horty & Sari, 2019). Cette approche territoriale met en évidence des formes d'injustice spatiale qu'il convient également de traiter lorsque l'on souhaite adresser les questions liées à l'employabilité.

1.2. Les formes d'injustice spatiale

La justice spatiale fait référence à l'idée que l'accès aux ressources et aux opportunités doit être distribué de manière équitable dans l'espace géographique (Gervais-Lambony & Dufaux, 2009). En d'autres termes, il s'agit de veiller à ce que les avantages et les inconvénients du développement d'un territoire soient répartis de manière équitable et non concentrés dans certaines zones ou régions au détriment d'autres. Ce concept englobe un large éventail de problèmes, notamment l'accès au logement, aux transports, à l'emploi et à la qualité de l'environnement, entre autres. La recherche d'une plus grande justice spatiale consiste in fine à créer une société plus équitable et plus juste en abordant la répartition inégale des ressources et des opportunités (Soja, 2013 ; Lévy *et al.*, 2018).

Dejean (2013) propose plusieurs approches tirées de la théorie de la justice environnementale (Schlosberg, 2007) qui peuvent être utiles pour éclairer la justice spatiale : la justice distributive, procédurale, réparatrice. Cette dernière approche est particulièrement pertinente dans notre cas, car elle se concentre sur la réparation des inégalités spatiales passées et présentes (Morange & Quentin, 2018). Les inégalités spatiales peuvent avoir un impact direct sur les opportunités d'emploi et les taux de chômage dans certaines régions. Plusieurs situations d'injustice spatiale peuvent exister et mener à des difficultés en matière d'accès à l'emploi.

Premièrement, les inégalités spatiales en matière d'éducation peuvent entraîner une sous-représentation de certaines populations dans les emplois à haut salaire ou encore un manque d'adéquation entre les compétences de la main-d'œuvre dans un territoire donné et les compétences recherchées par une entreprise localisée dans ce même territoire. Dans ce dernier cas, on parlera d'inadéquation spatiale des compétences (Houston, 2005 ; Gobillon et Selod, 2021). Dès lors, une politique publique basée sur la justice réparatrice peut jouer un rôle en abordant ces inégalités spatiales et en travaillant à les corriger pour améliorer les opportunités d'emploi et les taux de chômage dans les territoires les plus touchés. Cela peut inclure des programmes de formation professionnelle, des initiatives de développement économique et des politiques publiques qui favorisent l'équité en matière d'emploi (McQuaid *et al.*, 2005). Deuxièmement, certains individus peuvent habiter dans des territoires moins accessibles, où les transports sont peu développés par exemple. Or la littérature a montré que parmi les critères d'accès à l'emploi, l'accessibilité des transports jouait un rôle important (Fransen *et al.*, 2019 ; Hernandez *et al.*, 2020). Troisièmement, il peut exister une ségrégation spatiale de populations dans certains territoires (par exemple les quartiers dits « sensibles »). L'accès aux emplois et aux opportunités économiques y est dès lors plus faible, ce qui peut entraîner un taux élevé de chômage et une plus grande pauvreté (Korsu et Wenglenski, 2010 ; Gobillon et Selod, 2021). Quatrièmement, certains territoires ont connu un déclin des activités économiques, en particulier de l'industrie (Carré *et al.*, 2019), entraînant dès lors une augmentation des taux de chômage et limitant les opportunités d'emploi pour les travailleurs locaux (Thiede & Monnat, 2016).

1.3. La territorialisation des politiques publiques, une réponse face aux injustices spatiales

1.3.1 Territoire construit et construction du territoire

Les recherches sur le territoire ont mis en évidence l'importance des questions d'innovation et d'effets d'apprentissage dans la construction de projets locaux impliquant de multiples acteurs. Le territoire n'est plus considéré comme exogène, mais comme un territoire « résultat » ou un territoire « révélé » (Colletis & Pecqueur 1995). Autrement dit, le territoire est le résultat de processus non naturels et non permanents résultant de la coopération entre acteurs et des différentes proximités existantes entre ces derniers pour mettre en œuvre des projets communs.

Le territoire peut dès lors être considéré comme un lieu de responsabilités partagées pour un management durable, un lieu d'émergence des cultures d'innovations (Aoun, 2021). Il est appréhendé un lieu d'anticipation et de perspectives des enjeux socio-économiques, un « *lieu d'interdépendances où évoluent des réseaux d'acteurs* » (Scouarnec & Brilliet, 2017, p.29) pour résoudre leurs problématiques communes (Houessou, 2015). Pecqueur (2005) relève que les relations entre les acteurs sont ancrées spatialement.

Elles sont constitutives du territoire et produisent une organisation spécifique mêlant stratégies privées et action publique. Le terme de réseau est souvent mobilisé pour décrire ces coordinations.

Le territoire construit devient une ressource pour l'action (Raulet-Croset, 2008), un construit social qui rassemble des ressources et des compétences diversifiées nécessaires utiles à sa performance et à l'avantage concurrentiel des entreprises (Mercier & Colin, 2019).

1.3.2. Territorialisation et accompagnement vers un développement juste de l'employabilité

Comme nous l'avons introduit, les acteurs locaux se chargent désormais de traiter les problématiques d'inclusion et d'emploi et ce, dans une approche transversale, à travers notamment des projets décloisonnés et interdisciplinaires (Bauer, 2015). En sciences de gestion, le glissement de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) vers une gestion territoriale de l'emploi et des compétences (GTEC) reflète comment les problématiques de l'emploi et des compétences sont traitées conjointement par les acteurs locaux (Mazzilli, 2016 ; Michun, 2012 ; Pham *et al.*, 2018). Cette perception du glissement de responsabilités en matière d'emploi et de formation au niveau local permet une meilleure adéquation entre capital humain et compétences offertes par les personnes et les besoins des entreprises (Raveyre, 2001) ainsi que des territoires. Par exemple, dans les quartiers qualifiés de « sensibles », l'accès aux emplois et aux opportunités économiques y est dès lors plus faible, ce qui peut entraîner un taux élevé de chômage et une plus grande pauvreté (Korsu & Wenglenski, 2010 ; Gobillon & Selod, 2021).

2. Méthodologie

Afin de montrer la structuration et le contenu de l'accompagnement territorialisé proposé face aux freins à l'emploi des chômeurs, dont ceux de longue durée, nous nous appuyons sur deux études de cas. Notre première étude de cas s'intéresse à une intercommunalité normande, « Cœur de Nacre » (C2N), qui en collaboration avec les partenaires locaux, coordonne et met en place des projets au service du développement de l'employabilité. La seconde porte sur l'expérimentation TZC sur le territoire de Jouques.

L'intercommunalité C2N située sur un territoire de 64 km² est composée de 12 communes et 23 884 habitants, dont 55 % habitent sur ses 5 communes littorales. La compétence emploi lui appartient depuis 2013. Cette intercommunalité a sa propre structure – la cellule emploi (CE) – dédiée à proposer un accompagnement de proximité à l'ensemble de ses habitants sur des sujets en lien avec la formation, l'orientation et l'emploi. Selon la responsable chargée de la CE, sa taille modeste et sa structure autonome et souple lui permettent d'expérimenter de projets réussis. Cette structure travaille avec son binôme — le service de développement économique — en initiant des projets destinés aux entreprises et aux demandeurs d'emploi (recrutement, formation). Ces actions ayant comme finalité le développement de l'employabilité sont mises en place avec les partenaires locaux.

L'expérimentation TZC a quant à elle pour but de mettre en œuvre le droit à l'emploi figurant dans la Constitution de 1946. Ses trois principes fondateurs reposent sur le constat que personne n'est inemployable, et que ni le travail ni l'argent ne manquent (Valentin, 2018). Ce projet a tout d'abord été mis en œuvre sur dix premiers territoires qui ont pour mission de proposer, d'une manière exhaustive, un emploi à toute personne qui en est privée durablement au sein d'une « entreprise à but d'emploi » (EBE) sur la base de ses compétences et ses aspirations sans effectuer au préalable de sélection. Les contrats proposés sont des contrats à durée indéterminée, sur une base du SMIC et à temps choisi. L'activité supplémentaire et non concurrentielle créée sur le territoire doit répondre à un besoin non satisfait dont la solvabilité n'est pas assurée. La gouvernance territoriale de l'expérimentation est réalisée par le comité local pour l'emploi (CLE), lui-même composé d'une équipe projet, des acteurs institutionnels partenaires de l'expérimentation, des acteurs locaux de l'emploi ainsi que de l'entreprise à but d'emploi.

L'expérimentation étudiée est implantée dans la commune rurale de Jouques (un des dix territoires volontaires), située dans les Bouches-du-Rhône comptabilisant 4400 habitants et 169 chômeurs de longue durée au début de l'expérimentation. La plupart des emplois existants sur le territoire relèvent de la catégorie socioprofessionnelle des employés. En effet, la plupart des emplois relèvent du secteur d'activité du

commerce, transports et services divers. Les habitants de la commune sont un peu plus diplômés et l'on compte davantage de cadres et de professions intellectuelles supérieures qu'en moyenne sur le département. Quant à son taux de pauvreté, il en est quasiment inférieur de moitié en 2018.

Le tableau 1 synthétise notre démarche de collecte de données.

Tableau 1 • Méthodologie de recherche empirique

| Territoire | C2N | Jouques |
|--|---|---|
| Méthodologie | Qualitative | |
| Techniques de collecte de données | Observations participantes, ateliers d'expérimentation, entretiens semi-directifs | Observations participantes, entretiens semi-directifs |
| Nombre d'entretiens | 79 | 102 |
| Codage | Manuel et Nvivo 12 | Nvivo 12 |
| Acteurs interrogés | Acteurs de l'emploi (Pôle Emploi, mission locale, maison de l'emploi), acteurs locaux (élus de l'intercommunalité et de la région, responsable chargée de la CE), associations, organismes de formation, entreprises, demandeurs d'emploi | Acteurs institutionnels (niveau national), acteurs locaux (Pôle Emploi, département, Région, Cap Emploi), direction de l'EBE, coordinateurs de pôles, salariés, demandeurs d'emploi de longue durée |
| Période d'étude empirique | Février 2019 – décembre 2020 | Décembre 2017 – octobre 2021 |

3. Résultats

Nous proposons de structurer nos résultats en fonction de trois formes d'injustices spatiales relevées au sein de nos deux études de cas, ainsi que des réponses apportées par les territoires.

3.1. Trois formes prégnantes d'injustices spatiales

3.1.1. L'inadéquation spatiale de compétence

Nos résultats montrent que l'un des obstacles rencontrés par les demandeurs d'emploi pour accéder à un emploi relève de leurs compétences. D'une part, il peut s'agir d'un manque de compétences ou d'un capital humain insuffisant par rapport aux besoins exprimés sur le marché du travail. D'autre part, cet obstacle peut relever d'une inadéquation (*spatial skills mismatch*) entre les compétences des demandeurs d'emploi et les besoins en compétences sur le marché du travail local.

Concernant le manque de compétences, les demandeurs d'emploi peuvent ne pas détenir le niveau d'expérience requis par les entreprises. Alors que certains demandeurs d'emploi sont restés une longue période sans travail, d'autres n'ont jamais ou peu exercé le métier pour lequel ils postulent.

« *Je rencontre des personnes qui ne connaissent pas du tout le secteur* » (entreprise, Normandie).

« *Ce qui me manque c'est le savoir-faire, l'expérience* » (demandeur d'emploi, Normandie).

Ce manque de compétence peut être relié à d'autres freins à l'emploi comme le manque de formation au niveau du territoire ou la fracture numérique face aux évolutions des métiers. Les acteurs institutionnels territoriaux soulignent le manque de compétences et le manque d'accès au numérique comme de véritables facteurs aggravants dans l'inadéquation spatiale des compétences.

« *Les demandeurs d'emploi en Normandie ne sont pas suffisamment formés* » (agent, emploi-formation de la région Normandie).

Concernant l'inadéquation des compétences, les caractéristiques territoriales que nous avons présentées peuvent avoir pour effet de limiter le nombre d'emplois et leur diversité sur le territoire. Ainsi, lorsque les demandeurs d'emploi ont des compétences spécifiques et combinent ces compétences à un fort ancrage territorial, un manque d'appariement peut dès lors intervenir. Le témoignage d'un dessinateur de bande dessinée illustre ce cas :

« *De formation je suis dessinateur de bande dessinée. [...] Il y a dix ans j'ai eu un gros souci de santé et j'ai dû arrêter mon activité de BD... Juste après quand le souci a été réglé, j'ai dû chercher un emploi alimentaire vite, j'ai bossé après trois ans en préparateur de commande chez Amazon, donc vraiment un boulot pas qualifié, car c'est vrai que quand on est dans le dessin transposer les compétences c'est difficile pour un autre secteur, en tout cas on peut pas les faire valoir sur le marché du travail classique* » (chômeur de longue durée, territoire de Jouques).

3.1.2. Les inégalités spatiales liées à la situation géographique du territoire

La problématique de transport constitue une véritable forme de disparités territoriales. En effet, les territoires ruraux dont fait partie Jouques ne sont généralement pas assez desservis par les moyens de transport. Le frein à la mobilité se combinant généralement avec d'autres freins périphériques (comme la garde d'enfant) constitue *in fine* de véritables barrières à l'accès à l'emploi :

« *Ma fille va rentrer à l'école de Jouques en septembre. Le truc c'est que je n'ai pas le permis donc ça serait compliqué de la mettre autre part. De préférence je souhaiterais travailler sur Jouques. Aix... par rapport aux horaires c'est compliqué, quand on travaille les horaires c'est 8-9 heures, l'école c'est 8 h 30 donc ça serait un peu compliqué d'être à l'heure* » (chômeur de longue durée, territoire de Jouques).

Pour C2N, il ressort de cela que des bus circulent, mais à une fréquence non régulière et proposent des trajets longs. De plus, d'autres freins s'y ajoutent : la non-obtention du permis de conduire.

Cette réalité freine la mobilité pour travailler dans les bassins d'emploi et les territoires voisins, ou dans les villes de plus grande taille, qui par leur tissu économique développé proposent plus d'offres d'emploi.

3.1.3. Les inégalités spatiales liées au manque d'activité économique

Le manque d'activité économique constitue enfin le troisième facteur principal des inégalités spatiales. Concernant Jouques, la plupart des établissements sur la commune sont des entreprises individuelles ne permettant pas l'embauche de l'ensemble des demandeurs d'emploi. En effet, sur Jouques, en 2021, 66 établissements ont été créés, portant ainsi à 419 le nombre total d'établissements. L'INSEE (2023) souligne que 75,8 % des entreprises sont des entreprises individuelles. De ce fait, l'entreprise à but d'emploi comptant environ 50 salariés est devenue le premier employeur de la commune suivi de la municipalité. Peu d'emplois sont disponibles sur la commune qui est elle-même éloignée des bassins d'emploi (Aix-en-Provence, Cadarache). L'éloignement géographique des bassins d'emploi de cette commune rurale a donc pour effet de créer des inégalités spatiales liées au manque d'activité économique.

Quant au tissu économique de C2N, la majorité des entreprises sont des TPE et PME dont certaines sont situées dans les deux parcs d'activités. Situé sur la côte et composé d'une population plutôt vieillissante, le secteur tertiaire recrute le plus. Cependant, malgré un secteur tertiaire plutôt dynamique dans certaines communes, les offres d'emploi restent restreintes et limitées par rapport à la communauté urbaine à proximité (Caen la Mer).

« *Non je dois monter sur Caen.* » (Demandeur d'emploi, Normandie).

3.2. Les réponses des territoires

3.2.1 Les noyaux centraux de l'accompagnement territorial

Nous avons présenté en méthodologie les missions des deux noyaux centraux de l'accompagnement territorial : la CE dans le cas de C2N et le Comité local pour l'emploi dans le cas de TZC sur Jouques. Ces deux structures peuvent être considérées comme des structures réticulaires dans l'accompagnement territorial pour l'emploi. Elles constituent le noyau central du réseau d'acteurs permettant d'apporter des réponses adaptées face aux inégalités territoriales mises en évidence.

Sur le territoire Normand, la CE depuis quelques années se situe comme un acteur intermédiaire et maillon central par sa dynamique de travail partenarial avec les acteurs et entreprises locales. Elle initie et coordonne des actions diverses et transversales au service de l'emploi et pour trouver des solutions à l'asymétrie du marché du travail et l'inadéquation de compétences notamment qui touche les métiers en tension comme l'explique la responsable chargée de la CE. Connaissant les besoins, les forces et problématiques du territoire, les actions coconstruites avec les partenaires permettent ainsi d'apporter des solutions adaptées et personnalisées aux demandeurs d'emploi.

Sur le territoire provençal, le Comité local a pour mission d'assurer la gouvernance territoriale de l'expérimentation. Il est au cœur de la création du réseau d'acteurs territorialisé composé de volontaires, d'acteurs de l'emploi du territoire et d'acteurs institutionnels. Les acteurs de l'emploi du territoire sont des structures municipales (bureau municipal pour l'emploi, CCAS), des acteurs institutionnels (mission locale territorialisée) et associatifs (commission extra communale pour l'emploi). Ce maillage réticulaire permet de proposer un accompagnement personnalisé au sein de l'expérimentation (accompagnement social et professionnel, formations) et permet, à travers les réunions mensuelles du comité local, de créer du lien entre les partenaires pour l'emploi et d'échanger sur les freins à l'emploi perçus chez les demandeurs d'emploi et leur appariement avec l'offre d'accompagnement proposé par les acteurs du réseau.

3.2.2 Les réponses face à l'inadéquation spatiale des compétences

Concernant l'inadéquation spatiale des compétences, des réponses sont apportées en termes de formation et d'accompagnement au projet professionnel sur les deux territoires. Concernant le volet formation et

d'accompagnement, il peut s'agir de formations au numérique ou encore de formations sur le savoir-être dans le milieu professionnel.

Concernant la formation au numérique, sur le territoire normand, ayant constaté une fracture numérique, la CE a mis en place une formation délocalisée. Cette action de formation a été financée par le Pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC), notamment en mobilisant le dispositif régional « cap digital ». Elle a été déployée en partenariat avec le réseau d'acteurs de l'emploi permettant de faire dialoguer l'IRFA (institut régional pour la formation des adultes) et le CCAS (centre communal d'action sociale) de Courseulles sur mer, une commune de l'intercommunalité.

La CE, dans son quotidien, assure un suivi et un accompagnement aux demandeurs d'emploi dans la construction et la réalisation de leur projet professionnel. Elle les écoute et leur donne des conseils sur leur CV et lettre de motivation, sur leur projet de candidature à un emploi et de stage ainsi que sur leur projet de formation.

« Il y a "cellule emploi" qui est assez proche et disponible aussi pour nous donner des conseils sur le CV » (demandeur d'emploi, Normandie).

La formation dispensée à Jouques est relativement variée. Au-delà des compétences professionnelles stricto sensu, des compétences liées au savoir-être et à la confiance en soi peuvent être développées et adaptées afin de correspondre aux freins à l'emploi des demandeurs d'emploi du territoire.

« Il faut les aider à prendre conscience de leur compétence, éventuellement les valoriser... Il y a deux prestations intéressantes. On peut essayer de faire monter deux stages ici sur le territoire ou organiser une session à des dates qui arrangent les gens et organiser du covoiturage donc il y a quand même des choses que tu peux faire sur l'image professionnelle, reprise de confiance en soi » (ancienne cheffe de projet de Jouques).

Ce dernier élément nous permet de faire le lien avec la deuxième forme d'inégalité retenue liée à la situation géographique. En effet, du fait de la situation géographique des territoires, il est non seulement nécessaire d'adapter l'accompagnement aux caractéristiques professionnelles et humaines des demandeurs d'emploi, mais aussi à leur possibilité de suivre cet accompagnement en le développant directement sur le territoire afin de minimiser les effets des freins à la mobilité.

3.2.3 Les actions face aux différentes injustices spatiales

Sur les deux territoires considérés, afin d'accompagner les jeunes du territoire dans la construction de leur projet professionnel, la CE et la municipalité de Jouques (qui préside le Comité local) ont développé un partenariat avec la mission locale pour proposer des actions localisées. Ainsi, une permanence sur place avec une conseillère est proposée chaque semaine.

À C2N, les jeunes du territoire bénéficient également d'une série d'ateliers collectifs dont l'objectif est de les accompagner dans la découverte de soi (appétences, compétences, motivations, besoins) et du monde professionnel (métiers, familles de métiers, secteurs d'activités, etc.). D'autres actions au service des jeunes sont en cours comme « Par'1Pro », un dispositif permettant à un jeune d'être accompagné par un parrain adulte qui partage son expérience et se positionne comme un soutien au jeune.

« Je suis aujourd'hui dans le projet parrainage » (demandeur d'emploi, Normandie).

En plus de cela, pour trouver des solutions aux freins liés à la mobilité sur C2N, cette dernière a mis en place avec la mission locale une action d'accompagnement aux jeunes : « la bourse au permis ».

Des actions similaires ont été mises en place sur le territoire de Jouques en montant des dossiers de financement afin de permettre aux demandeurs d'emploi d'obtenir leur permis de conduire et de réduire leurs freins à la mobilité.

« Le financement du permis de conduire des volontaires grâce à des fonds obtenus » (rapport de l'ASDO, octobre 2020 sur Jouques).

Enfin, concernant les inégalités spatiales liées au manque d'activités économiques, la CE à C2N et le Bureau Municipal de l'emploi membre du réseau d'acteurs de l'emploi coordonné par le comité local à Jouques organisent des événements autour de l'emploi afin de favoriser les recrutements des demandeurs d'emploi. « Job dating » ou « forum pour l'emploi », ces événements ont pour objectif de favoriser l'appariement entre la demande d'emploi de la part des entreprises locales et l'offre de travail des demandeurs d'emploi.

À C2N, afin de favoriser la rencontre entre demandeurs d'emploi et entreprises, la CE organise des événements au service de l'emploi et du recrutement. En partenariat avec le service développement économique de l'intercommunalité, la CCI et Pôle emploi, deux job dating destinés aux entreprises du secteur de services à la personne (SAP) ont été mis en place. Cette initiative émane de la volonté commune d'une part des entreprises de ces métiers en tension qui ont du mal à recruter et qui ont exprimé un souhait de trouver des solutions pour satisfaire leurs besoins de recrutement, et d'autre part des élus qui souhaitent apporter un soutien aux entreprises et aux demandeurs d'emploi intéressés par ce secteur d'activité à fort enjeu sociétal sur un territoire vieillissant. L'objectif de ces job dating est de favoriser l'échange physique entre demandeurs d'emploi ayant des motivations, compétences transversales (humaines et relationnelles) et transférables requises dans ces métiers ; et entre entreprises en recherche de candidats. L'approche compétences – appétences (sans CV ni lettre de motivation) a permis un échange plus dynamique et qualitatif entre les entreprises et les candidats sur les motivations et intérêts de ces derniers à travailler dans les SAP.

« Le Job dating était vraiment bien. J'ai réussi à avoir des entretiens pour un poste » (demandeur d'emploi, Normandie).

À Jouques aussi, des rencontres similaires sont organisées. Ces rencontres sont permises par la collaboration des membres du réseau d'acteurs de l'emploi permettant de croiser leur domaine de compétences afin de générer des rencontres avec les employeurs des villes voisines utiles aux demandeurs d'emploi.

« Pôle emploi ils ont un conseiller dédié à ITER et le CEA et nous on connaît des gens là-bas et qu'on peut faire venir des entreprises au forum de l'emploi » (membre commission extra communale pour l'emploi à Jouques).

Conclusion

Les deux études de cas présentées et réalisées auprès de C2N et de Jouques montrent l'importance et l'intérêt du travail de proximité sur les questions d'employabilité, au niveau local et à petite échelle. À travers le travail du noyau central formant une structure réticulaire au sein des réseaux d'acteurs de l'emploi, des liens et interactions sont tissés entre divers acteurs (privés, associatifs et publics) de domaines différents. Nous avons pu observer une relation de confiance et un dynamisme dans les projets coordonnés par les deux noyaux centraux, structures de proximité.

Nous avons relevé au sein des deux études de cas trois formes d'injustices spatiales : celles liées à l'inadéquation spatiale de compétence, à l'inégalité spatiale liée à la situation géographique et enfin à la ségrégation spatiale et l'inégalité spatiale liée au manque d'activité économique. Face à ces inégalités, la relation de confiance et le dynamisme des noyaux centraux ont favorisé la construction d'un réseau d'acteurs œuvrant pour développer l'employabilité sur le territoire, en accompagnant les personnes d'une façon holistique et personnalisée. Des réponses en termes d'accompagnement social et professionnel, de formation et d'aide à la mobilité ont été apportées et ont permis de répondre à des freins précis rencontrés par les demandeurs d'emploi de ces territoires.

Bibliographie

- Aoun, C. (2021). *Le développement de l'employabilité sur le territoire : visions prospectives sur les métiers en tension : cas des services à la personne*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen Normandie.
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03125832/document>
- 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. *The Economic and Social Research Institute*.
<http://www.tara.tcd.ie/bitstream/handle/2262/84655/PRS40.pdf?sequence=1>
- 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), 115-132.
<https://doi.org/10.3917/resg.092.0113>
- Bauer, F. (2015). Inclusion et planification : vers un territoire inclusif. *Vie Sociale*, 11(3), 71-80.
<https://doi.org/10.3917/vsoc.153.0071>
- Boisson Cohen, M. (2016). Lever les freins périphériques à l'emploi des jeunes : priorités et leviers. Séance 5. Concertation insertion professionnelle des jeunes. France Stratégie, 1er décembre].
- Borello, J.-M. (2018). *Donnons-nous les moyens de l'inclusion*. Rapport à la ministre du Travail.
https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/donnons-nous_les_moyens_de_l_inclusion-rapport_de_jean-marc_borello.pdf
- 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>
- Carré, D., Levratto, N., & Frocrain, P. (2019). L'étonnante disparité des territoires industriels. Comprendre la performance et le déclin. Paris : Presses des Mines.
- Colin, T., & Mercier, E. (2017). Le territoire : de nouvelles opportunités pour la fonction RH ? *Management & Avenir*, 95(5), 107-127.
<https://doi.org/10.3917/mav.095.0107>

- Colletis, G., & Pecqueur, B. (1995). Politiques technologiques locales et création de ressources spécifiques. Dans A. Rallet & A. Torre (éds), *Economie industrielle et économie spatiale* (445-463). Paris : Economica.
- Dejean, F. (2013). État de littérature. La « justice spatiale » : revue des savoirs francophones et anglophones. *Critique internationale*, 61(4), 171-183.
- 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.
- 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>
- Fransen, K., Boussauw, K., Deruyter, G., & De Maeyer, P. (2019). The relationship between transport disadvantage and employability: Predicting long-term unemployment based on job seekers' access to suitable job openings in Flanders, Belgium. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 125(C), 268-279.
- Fugate, M., & Ashforth, B. E. (2003). Employability: The construct, its dimensions, and applications. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2003(1).
<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>
- Gervais-Lambony, P., & Dufaux, F. (2009). Justice... spatiale ! *Annales de géographie*, 1-2, 3-15.
- Gobillon, L., & Selod, H. (2021). Spatial mismatch, poverty, and vulnerable populations. *Handbook of regional science*, 573-588.
- Gore, T. (2005). Extending employability or solving employers' recruitment problems? Demand-led approaches as an instrument of labour market policy. *Urban Studies*, 42(2), 341-353.
<https://doi.org/10.1080/0042098042000316182>
- 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>
- Hernandez, D., Hansz, M., & Massobrio, R. (2020). Job accessibility through public transport and unemployment in Latin America: The case of Montevideo (Uruguay). *Journal of Transport Geography*, 85, article 102742.
- 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>
- 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*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Rennes 1.
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01204606>
- Houston, D. (2005). Employability, skills mismatch and spatial mismatch in metropolitan labour markets. *Urban Studies*, 42(2), 221–243.
- Korsu, E., & Wenglenski, S. (2010). Job accessibility, residential segregation and risk of long-term unemployment in the Paris region. *Urban Studies*, 47(11), 2279–2324.
- Lima, L. (2017). Crise des catégories, catégories de la crise. Les « métiers en tension » dans les politiques de l'emploi. Communication aux JIST, 2016.
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01617176>
- Lévy, J., Fauchille, J. N., & Póvoas, A. (2018). *Théorie de la justice spatiale : géographies du juste et de l'injuste*. Paris : Odile Jacob.
- 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>
- McQuaid, R. W., Green, A., & Danson, M. (2005). Introducing employability. *Urban Studies*, 42(2), 191–195.
- Mercier, E., & Colin, T. (2019). Le territoire : quelle alternative pour le DRH ? Communication, XXVIII^e congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, octobre 2017, Aix en Provence.
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02088682>
- Michun, S. (2012). *Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d'avenir ? : 5^e Université d'été « Emploi, compétences et territoires »*. Marseille, Céreq coll. « Relief » (n° 38).
- Morange, M., & Quentin, A. (2018). Justice spatiale, pensée critique et normativité en sciences sociales. *Justice spatiale*, 12, octobre.
- Pecqueur, B. (2005). Territoire et gouvernance : quel outil pertinent pour le développement ? Dans A. Ferguène, *Gouvernance locale et développement territorial. Le cas des pays du Sud* (p. 27-48). Paris : L'Harmattan.
- 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 Mecanic vallée. Communication à la Biennale de l'Éducation, la Formation et des Pratiques Professionnelles, CNAM Paris.
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01292364>
- Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue Française de Gestion*, 34(184), 137-150.
<https://doi.org/10.3166/rfg.184.137-150>
- Raveyre, M. (2001). Implication territoriale des groupes et gestion du travail et de l'emploi. *Revue de l'IREES* 35(1), 35-59.
- Sanders, J. (2004). L'indice sectoriel d'employabilité : intégrer les caractéristiques de l'offre et de la demande. *Revue internationale du Travail*, 143(3), 231–255.

- Retsin, C. (2022). Analyse du processus d'institutionnalisation d'une expérimentation pour l'emploi : le cas de « Territoires zéro chômeur de longue durée » à Jouques. Thèse de doctorat en sciences économiques, Aix-Marseille Université.
- Schlosberg, D. (2007). *Defining environmental justice: Theories, movements, and nature*. OUP Oxford.
- 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->
- Soja E.W. (2013). *Seeking spatial justice*. U of Minnesota Press.
- Thiede, B.C. & Monnat, S. M. (2016). The Great Recession and America's geography of unemployment. *Demographic Research*, 35, 891.
- 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*, 45(3), 449-476 <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Warin, P. (2017, June). Analyser l'action sur le non-recours, recourir à une théorie institutionnaliste du « commun ». Communication lors du Congrès 2017 de la Société Suisse de Sociologie.