

# **LE DÉVELOPPEMENT VOLONTAIRE DE L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS, UN LEVIER SOUS-EMPLOYÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES**

**Françoise GOTER**  
Magellan et ISEOR  
Iaelyon, Université Jean Moulin  
Lyon 3  
(France)

**Jérémy-Clément SALMERON**  
ISEOR et Magellan  
Iaelyon, Université Jean Moulin  
Lyon 3  
(France)

## **RÉSUMÉ :**

La majeure partie des travaux de recherche relatifs à la RSE est orientée vers ses impacts externes tels que les impacts sociétaux ou environnementaux. Lorsque l'on s'interroge sur les enjeux stratégiques et opérationnels de la RSE interne dite « RSE sociale », nous retrouvons moins de travaux même s'ils existent bel et bien et qu'ils prennent une dimension considérable dans le développement du concept de RSE. Parmi tous les moyens mis en œuvre par les entreprises pour développer leurs pratiques RSE internes, c'est l'amélioration des conditions de travail qui est la plus utilisée. À travers deux cas de recherches-interventions nous étudions les manifestations concrètes de pratiques RSE internes orientées sur le développement de l'employabilité. Ce premier travail réalisé à titre exploratoire permet d'amorcer un questionnement relatif au développement volontaire de l'employabilité des collaborateurs comme levier sous-employé de la responsabilité sociale des entreprises.

**Mots-clés :** Responsabilité Sociale des Entreprises interne, Employabilité des salariés, Recherche-intervention

## **ABSTRACT**

Most of the research work on CSR is oriented towards its external impacts, such as societal or environmental impacts. When we look at the strategic and operational issues of internal CSR, known as "social CSR", we find less work, even though they do exist and have taken on a considerable dimension in the development of the CSR concept. Among all the means implemented by companies to develop their internal CSR practices, it is the improvement of working conditions that is most frequently used. Through two cases of research-interventions, we study the concrete manifestations of internal CSR practices focused on the development of employability. This first exploratory work allows us to begin questioning the voluntary development of employee employability as an under-used lever of corporate social responsibility.

**Key-Words:** Internal Corporate Social Responsibility, Employee employability, Research-intervention

## INTRODUCTION

Les enjeux stratégiques et l'opérationnalisation de la RSE ont fait et font de plus en plus l'objet de travaux de recherche, de publications et soulèvent un engouement en termes de vocations professionnelles sans précédent. Si la communication autour de la RSE s'est intensifiée, en quelques décennies le concept de RSE est passé d'un concept de « niche » à un concept de « commodité ». Des cabinets de conseil proposent des « packs RSE ». La RSE est devenue un produit de maquillage permettant à de nombreuses entreprises et organisations de réaliser du *Green washing* externe.

La majeure partie des travaux de recherche relatifs à la RSE est orientée vers ses impacts externes tels que les impacts sociétaux ou environnementaux. Lorsque l'on s'interroge sur les enjeux stratégiques et opérationnels de la RSE interne dite « RSE sociale », nous retrouvons moins de travaux même s'ils existent bel et bien et qu'ils prennent une dimension considérable dans le développement du concept de RSE. Parmi tous les moyens mis en œuvre par les entreprises pour développer leurs pratiques RSE internes, c'est l'amélioration des conditions de travail qui est la plus utilisée. Elle s'axe principalement sur les conditions physiques de travail, l'évolution professionnelle ainsi que les salaires faisant de certaines entreprises des « Great place to work ». Les travaux de recherche relatifs à la RSE sociale sont particulièrement axés sur la responsabilité sociale envers les employés (Barthe et Belabbes, 2016), la lutte contre l'exclusion, les discriminations, l'équité salariale, une gestion des ressources humaines plus inclusive des diversités (Delattre, Hallée 2020). D'autre part, alors qu'il est principalement étudié sous un angle sociologique, le concept d'employabilité des salariés nous semble être un axe fort de la RSE interne. Pour autant, peu de travaux de recherche font le lien entre ces deux concepts (Savall, Zardet 1987, 2018 ; Savall et al. 2016). Notre recherche a donc pour objectif d'une part de positionner l'employabilité des salariés dans la RSE sociale et, d'autre part, de témoigner de ses impacts sur la performance socio-économique des entreprises. La problématique étant la suivante : dans quelle mesure l'ancrage de l'employabilité dans les pratiques RSE internes peut être source de performances socio-économiques ? C'est-à-dire quels sont les effets de la RSE sociale de type développement de l'employabilité des salariés sur le bien-être de ses salariés et sur les résultats économiques de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous souhaitons proposer un premier travail de recherche à titre exploratoire et qui devra être poursuivi de façon plus approfondi dans tous ses aspects. Nous avons choisi dans un premier temps d'examiner dans la littérature le concept de RSE interne et d'employabilité des salariés. Dans une deuxième partie, nous mobilisons deux cas de recherches-interventions, parmi l'ensemble des recherches-interventions que nous avons pilotées ces dernières années, afin d'illustrer les liens entre le développement de

l'employabilité des salariés et les pratiques de RSE interne. Enfin, les travaux montrent l'influence de la présence d'une stratégie RSE sur la performance financière (Jahmane et Hofaidhllaoui, 2021). Il nous semble donc important d'examiner dans quelle mesure le développement volontaire de l'employabilité des salariés déclenche des performances économiques et sociales pour les salariés et leur entreprise.

## 1. ÉTAT DE L'ART DE LA RSE ET DE L'EMPLOYABILITÉ

Les pratiques RSE sont anciennes, mais le développement du concept de RSE dans ses enjeux stratégiques s'est fait grâce à Howard R. Bowen en 1953, dans son ouvrage intitulé *Social Responsibilities of the Businessman* (Gond et Igalens, 2020). La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la commission européenne comme *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* (Ministère de l'économie, des finances et de la relance). Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable. La norme ISO 26000 définit le périmètre de la RSE autour de 7 questions :

- la gouvernance de l'organisation
- les droits de l'homme
- les relations et conditions de travail
- l'environnement
- la loyauté des pratiques
- les questions relatives aux consommateurs
- les communautés et le développement local.

La RSE s'appréhende également comme une performance "quadriaxiale", à la fois économique mais également sociale, sociétale et environnementale, résultant des contributions et des interactions entre ses quatre déterminants (Uzan, 2013).

La littérature distingue la performance sociale de la performance sociétale qui appréhende la société en tant que partie prenante. Prendre soin de son environnement économique et social pousse les entreprises à modifier leurs modèles économiques. Le modèle appelé « économie des fonctionnalités » en est un exemple. Selon l'ADEME, l'agence de la transition écologique, « L'économie de la fonctionnalité est un modèle économique en émergence qui offre une alternative crédible pour les entreprises désireuses de s'inscrire dans le développement durable. {...} La contractualisation repose sur les effets utiles (bénéfiques) et l'offre s'adapte aux besoins réels des personnes, des entreprises et des collectivités ainsi qu'aux enjeux relatifs au développement durable. »

L'étude des pratiques RSE des entreprises montre que certaines entreprises changent leurs pratiques à des fins principalement commerciales, on parle alors de « Green-washing ». Les pratiques RSE tournées vers l'environnement externe montrent une « vitrine » interne « fantasmée ». D'autres entreprises s'engagent dans des démarches socialement responsables moins médiatisées et plus

profondes. Parmi elles, les pratiques de RSE internes apparaissent plus « sincères », car en dehors de quelques cas d'entreprises médiatisées comme des entreprises où il fait bon de travailler, dans la majorité des cas, les clients et plus largement le public n'en ont pas connaissance. Le développement de l'employabilité des salariés nous semble faire partie de ces pratiques RSE internes.

Les travaux de Guilbert et Loarer (2016) s'appuient sur la définition donnée par Gazier (1998) selon laquelle « la notion d'employabilité est apparue au début du XX<sup>ème</sup> siècle, avec la dichotomie entre employables et inemployables ». Historiquement, les auteurs expliquent que dans les années 1970, l'accent a été mis sur les connaissances et les compétences, pour ensuite considérer « l'employabilité et le développement de compétences transférables comme un moyen d'augmenter la flexibilité au sein des entreprises ». Enfin, la notion d'employabilité « s'est élargie à l'ensemble de la population active en réinterrogeant le rôle de l'individu dans le maintien et le développement de son employabilité à l'intérieur et entre les organisations ».

La loi relative à la formation professionnelle du 5 mars 2014 stipule que « pour assurer l'employabilité de ses salariés, l'employeur doit prendre des mesures, pour que ses salariés puissent être à même de saisir des occasions d'emploi et en, tout état de cause, veiller à ne pas laisser ses salariés se déqualifier » (Zgouli et al., 2016).

La plupart des écrits relatifs au concept d'employabilité des salariés se trouvent en sociologie. Il existe quelques écrits en sciences de gestion qui font le lien entre employabilité et mobilité ou entre l'employabilité et la fidélisation. D'autres chercheurs étudient l'employabilité dans la fonction publique territoriale (Frimousse et al. 2020).

Les définitions de l'employabilité sont innombrables. Nous retiendrons celle qui la décrit comme la « capacité relative que possède chaque individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques propres et le marché de l'emploi » (Ben Hassen et Hofaidhllaoui, 2012). Cette approche a pour avantage de souligner que l'employabilité dépend d'une part des caractéristiques de la personne, d'autre part des marchés de l'emploi, interne ou externe.

Des travaux de recherche plus récents font le lien entre l'employabilité et la théorie des ancres de carrière qui est un outil de ressources humaines élaboré par Edgar Schein. Ils se demandent dans quelle mesure les ancres de carrière influencent-elles l'employabilité dans le cadre d'une carrière protéenne (Blanchette, 2021).

Enfin, en termes d'impacts, les travaux montrent que les compétences des salariés et leur employabilité occupent une place centrale dans la performance durable de l'entreprise (Ben Hassen et Hofaidhllaoui, 2012).

## 2. MANIFESTATION DE L'AUGMENTATION DE L'EMPLOYABILITÉ DANS LA POLITIQUE D'ENTREPRISE ET LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Afin d'appréhender les pratiques de RSE internes des entreprises, nous avons pris l'option méthodologique de baser notre étude sur des entreprises accompagnées dans le cadre d'une recherche-intervention (RI). Elles appliquent toutes le modèle de management socio-économique (MMSE) pour lequel la performance sociale désigne la qualité de vie au travail ainsi que l'employabilité et le développement professionnel des acteurs (Savall, Zardet 1987 ; Savall, Zardet, Cappelletti, 2019). Parmi les recherches-interventions qui s'appuient sur le MMSE, toutes ne s'inscrivent pas dans un développement poussé de l'employabilité de leurs salariés. Il est donc possible d'en conclure que ce concept mobilise deux questions de la RSE : la gouvernance de l'organisation ainsi que les conditions de travail.

À ce stade, nos travaux de recherche sont exploratoires mais nous espérons que l'étude des résultats de plusieurs recherches-interventions contribuera plus tard à la validation empirique de certains concepts théoriques clés pour faire progresser la recherche sur les pratiques de RSE interne et permettra une validation managériale contingente d'autres concepts.

*La recherche-intervention se caractérise par une présence intermittente régulière des chercheurs au sein de l'organisation, comportant une stratégie de recherche explicite et une co-construction de connaissances innovantes avec les acteurs-expérimentateurs. {...} L'intervenant-chercheur est impliqué dans un projet organisationnel, sans abandonner son identité académique, son éthique et son projet de recherche. {...} Les acteurs de l'entreprise {...} coproducteurs de connaissances, contributeurs et apporteurs d'information, co-évaluateurs de la recherche et expérimentateurs des connaissances en tant qu'utilisateurs finaux. (Savall, Zardet, Bonnet, Cappelletti, 2019).*

Notre principale critère pour choisir les recherches-interventions à étudier est l'intensité du discours et des pratiques des dirigeants dans le développement de l'employabilité de leurs salariés. Nous observons que même si de nombreuses entreprises souhaitant améliorer les conditions de travail de leurs salariés agissent sur l'employabilité, peu en font un choix délibéré et proactif dans le développement de leur performance sociale.

Le premier cas retenu pour ce papier est une entreprise familiale française fondée en 1951 qui conçoit fabrique et vend des tissus de protection solaire. Sa clientèle est principalement professionnelle (B to B) et composée de storistes. En 2005, les trois dirigeants, enfants du fondateur de l'entreprise, décident de céder l'entreprise à un grand Groupe international, leader mondial de la protection solaire avec des usines aux États-Unis et en France, et avec une filiale de distribution en Australie. En 2007, le Groupe rachète l'un des plus gros concurrent historique (150 personnes), localisé à quelques kilomètres de distance de l'entreprise et disposant de plusieurs technologies dont une identique. Ces deux entités se retrouvent en très grande difficulté économique consécutive à la

crise mondiale de 2008, et liée à une surcapacité notoire qui s'ensuivit, ainsi qu'à l'obsolescence grandissante d'un outil de production sur une technologie hors « cœur de métier ». Le marché porteur et de niche s'est progressivement transformé en marché de commodités. L'arrivée d'un grand nombre de concurrents a conduit à une baisse significative des prix. En 2 ans, le chiffre d'affaires des deux entités chute de 60% pour l'une d'elles et de plus de 30% pour la deuxième. Un premier PSE est réalisé à Noël 2008 L'entreprise passe de 300 personnes à environ 230 personnes. Plusieurs facteurs rendaient la situation difficile : a) les pertes cumulées sur les trois derniers exercices comptables ; b) la dépendance financière quasiment totale par rapport au Groupe ; c) plusieurs contentieux juridiques majeurs avec des risques de l'ordre de plusieurs millions d'euros ; d) peu de fondamentaux au niveau des méthodes de travail. En 2009, l'entreprise recrute un nouveau directeur général salarié et lui demande de redresser l'entreprise. 6 à 8 mois après sa prise de fonction, le dirigeant réalise qu'il ne parviendra pas à redresser l'entreprise seul et souhaite initier une recherche-intervention socio-économique. Suite à deux plans sociaux (PSE) et à une multitude d'actions d'amélioration mises en œuvre, le dirigeant prend progressivement conscience que, compte tenu du secteur d'activité fortement concurrencé et de risques de rachat avec son lot de restructuration, l'entreprise laisse potentiellement des salariés « sur le carreau » avec peu d'employabilité. Cette recherche-intervention a été initiée en 2010 et se poursuit encore. En 2016, le dirigeant décide de lancer un groupe de projet appelé « laboratoire social ». Il a pour objectif de travailler sur la décentralisation de la gestion des ressources humaines ainsi que sur la qualité d'un management de proximité). En 2019, la Direction crée un poste de Directeur du Développement du Potentiel Humain (DDPH).

Le deuxième cas de recherche-intervention mobilisé est une TPE qui a suivi le programme de recherche-intervention socio-économique en 2017 et l'a prolongé par un approfondissement de 2018 à 2020. Cela nous permet de tester la validité de nos variables sur l'équivalent d'une période stratégique (3 ans). Cette TPE est composée d'une agence d'architecture et d'un bureau d'étude de conseil en environnement fondé en 2004 par trois architectes associés. La moyenne nationale de l'effectif des agences d'architecture est de 1,5 (équivalent temps plein). Il s'agit d'une profession dite « non commerciale ». Cette TPE est spécialisée dans une architecture respectueuse de l'environnement. En 2014, le 3ème associé quitte la structure dans des conditions difficiles. En 2016, l'un des salariés devient co-gérant-associé. L'agence change de nom pour affirmer son identité architecturale. Parmi toutes les actions d'amélioration mises en œuvre, assez rapidement, l'équipe a travaillé sur le rôle chef de projet et la notion d'engagement liée à ce poste. Ils ont mis en place des temps de concertation et d'échanges structurés. Ils ont rédigé une charte de fonctionnement de l'agence. Ils ont responsabilisé leurs collaborateurs, tant sur la qualité du rendu du dessin que sur les temps passés. Les pratiques managériales des associés se sont délibérément orientées sur le développement de l'employabilité de leurs collaborateurs. Ils ne craignent pas cette démarche et, bien au contraire, ils la cultivent. L'agence n'a pas dépassé la taille de 9 salariés mais les gérants-associés ont réalisé une croissance externe en rachetant des agences ou via des partenariats. Lorsque l'on compare le discours et les pratiques des associés au

début et à la fin de la recherche-intervention, nous observons une affirmation stratégique assumée et communiquée de cultiver l'employabilité des collaborateurs-architectes, qui, au bout de quelques années, sont aidés s'ils souhaitent quitter l'entreprise et créer leur propre structure. Les collaborateurs qui montent en compétence et qui créent leur propre agence deviennent des partenaires. Les associés pratiquent une croissance externe endogène. Aujourd'hui, l'ensemble constitue un groupe de 15 personnes réparties sur 4 TPE, ce qui les place parmi les 10 % d'agences d'architecture les plus grandes de France.

Il apparaît alors assez nettement que dans le cadre de pratiques d'amélioration de la performance sociale, ces deux entreprises ont volontairement souhaité développer l'employabilité de leurs salariés. Il est possible de relever quelques différences dans les enjeux de ces deux recherches-interventions. Dans la première entreprise, le dirigeant souhaite fournir à ses salariés une sorte d'assurance vie professionnelle. Dans le deuxième cas, les associés souhaitent avant tout l'accomplissement professionnel de leurs salariés.

Nous constatons également à travers un indicateur de la valeur ajoutée créée par heure travaillée une nette augmentation des performances de ces deux entreprises. Les actions d'amélioration des performances socio-économiques étant multiples, il n'est pas possible d'établir un lien de causalité. Pour autant, nous pouvons dire que les structures qui développent l'employabilité sont des structures prospères.

### **3. ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Cette première étude que nous avons menée à titre exploratoire, pose les bases d'un questionnement sur les pratiques de RSE internes ainsi que le rôle de l'employabilité des salariés. Elle présente également succinctement des pratiques assez innovantes de l'employabilité dans deux cas de recherches-interventions.

Dans de prochains travaux, nous envisageons de décrire plus précisément l'ensemble des pratiques de RSE internes de ces deux cas afin d'étudier plus finement quelles variables influencent le dirigeant dans le choix de ses pratiques.

Nous souhaiterions également analyser en détail les grilles de compétences formalisées au début de la recherche-intervention en les comparant à celles formalisées quelques années après.

Il nous semble important pour nos travaux futurs de « décortiquer » les liens entre les pratiques de développement de l'employabilité et l'augmentation de la valeur ajoutée créée par heure travaillée. Nous pourrions alors parler du lien entre le développement de l'employabilité et une utilisation plus efficiente des heures attendues. Une efficacité qui est également attendue par l'environnement externe (marché du travail).

Dans la mesure du possible, nous souhaiterions comparer les résultats socio-économiques obtenus par des entreprises qui pratiquent de la polyvalence dosée, développent l'employabilité, de celles qui développent l'hyperspécialisation. Un cas contraste permettrait de montrer les risques encourus pour les entreprises qui ne développent pas l'employabilité, et qui souhaitent augmenter la productivité interne au maximum en hyperspécialisant les personnels.

Enfin, il serait intéressant d'étudier les mutations fortes et récentes liées à la crise sanitaire, qui constitue une période à examiner, car elles donnent une image de l'employabilité des salariés contrastée, notamment du fait du télétravail.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Barthe N. et Belabbes K. (2016), La « GRH socialement responsable » : Un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE, *Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »*, 2016/1 N° 83 | pp. 95 à 113.

Ben Hassen, N. & Hofaidhllaoui, M. (2012). L'«employabilité» des salariés : facteur de la performance des entreprises ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 4(4), 129-150.

Blanchette, C. & Baruel Bencherqui, D. (2021). Heureux qui comme Ulysse... Amarrage des ancrs de carrière et de l'employabilité dans la carrière protéenne. *Management & Avenir*, 1(1), 149-169.

Commission européenne, « La responsabilité sociale des entreprises. Une contribution des entreprises au développement durable » – COM (2002) 347 final, juillet 2002.

Delattre M. et Hallée Y. (2021), La théorie de la justice sociale de Nancy Fraser appliquée à une gestion des ressources humaines plus inclusive des diversités, 31<sup>ème</sup> Congrès AGRH, mars.

Frimousse, S., Moretti, R., Swalhi, A. & Giraud, L. (2020). Le développement de l'employabilité au service de la fidélité organisationnelle des agents de la Fonction Publique Territoriale : le rôle du sentiment d'efficacité personnelle. *Gestion et management public*, 1(1), 27-41.

Gond, J. & Igalens, J. (2020). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

Guilbert L. et Loarer E. (2019). Employabilité. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 176-178). Paris: Dunod.

Hofaidhllaoui, M. & Alain, R. (2014). Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(3), 32-53.

Jahmane, A. & Hofaidhllaoui, M. (2021). L'influence des stratégies RSE sur la performance financière : cas des entreprises du CAC 40. *Question(s) de management*, 2(2), 127-142.

Lépineux, F., Rosé, J., Bonanni, C., Hudson, S. (2016). *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises: Théories et pratiques*. Paris: Dunod.

Savall H. et Zardet V. (2018), Cycles de conférences ORSE – ADERSE, *RSE et performance globale - juin 2015 à janvier 2017*, Document de synthèse Odile



Uzan, professeur des universités, vice-présidente de l'Aderse, Mélanie Czepik, chargée de mission gouvernance à l'Orse.

Savall, H., & Zardet, V. (1987, 2004, 2007, 2015). Maîtriser les coûts et les performances cachés, 6ème éd., Paris: Economica // English Translation : *Mastering Hidden Costs and Performances*, IAP Publishing.

Savall, H., Péron, M., Zardet, V., Bonnet, M. (2016). *Le capitalisme socialement responsable existe*. Caen, France: EMS Éditions.

Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M. & Cappelletti, L. (2019). Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise: Cas du modèle de management socio-économique. *Revue française de gestion*, 284(7), 149-169.

Site de l'ADEME : <https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Verrier G. et Bourgeois N., « Chapitre 16. L'employabilité maximisée », *Les RH en 2030. 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise*, sous la direction de Verrier Gilles, Bourgeois Nicolas. Dunod, 2020, pp. 146-153.

Zgoulli, S., Swalhi, A. & Tahri, N. (2016). Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité. *Management & Avenir*, 8(8), 15-37.