

La RSE comme levier de développement de l'employabilité communautaire au Maroc : revue de la littérature

CSR as a lever for developing community employability in Morocco: a review of the literature

Yassine HOSNI, (Doctorant-chercheur)

Laboratoire d'Études et de la Recherche en Économie et Management (LERSEM)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Sanae BIAZ, (Enseignant-chercheur)

Laboratoire d'Études et de la Recherche en Économie et Management (LERSEM)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Mohamed Amine ABOUKINANE, (Doctorant-chercheur)

Laboratoire d'Études et de la Recherche en Économie et Management (LERSEM)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Salma EL JOUD, (Doctorant-chercheur)

Laboratoire d'Études et de la Recherche en Économie et Management (LERSEM)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Widad OUADDAR, (Doctorant-chercheur)

Laboratoire d'Études et de la Recherche en Économie et Management (LERSEM)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Asma NAMYECH, (Doctorant-chercheur)

Laboratoire d'Études et de la Recherche en Économie et Management (LERSEM)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida
Université Chouaib Doukkali, Maroc

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) Université Chouaib Doukkali Av Ahmed Chaouki, rue de Fès, BP 122–EL JADIDA (+212) 6 07 71 14 98
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	HOSNI, Y., BIAZ, S., ABOUKINANE, M. A., EL JOUD, S., OUADDAR, W., & NAMYECH, A. (2025). La RSE comme levier de développement de l'employabilité communautaire au Maroc : revue de la littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(12), 217–235. https://doi.org/10.5281/zenodo.17616909
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 10/10/2025

Accepted: 16/11/ 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 12 (2025)

La RSE comme levier de développement de l'employabilité communautaire au Maroc : revue de la littérature

Résumé :

Dans un contexte où le taux de chômage marocain atteint 13,3 % avec une inadéquation persistante entre compétences et besoins des entreprises, cette revue de littérature narrative, menée dans un paradigme positiviste, analyse les interactions entre responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et employabilité. S'appuyant sur les théories du capital humain (Becker, 1964) et des parties prenantes (Freeman, 1984), elle identifie trois dimensions de convergence : sociale et communautaire, stratégique, et organisationnelle.

Cette recherche établit un cadre conceptuel intégré articulant RSE et employabilité autour de la responsabilité territoriale, l'engagement multipartite et la création de valeur durable. Elle contribue à la littérature en démontrant que l'employabilité devient progressivement un objet de RSE, transformant les entreprises d'acteurs recruteurs en développeurs proactifs de compétences communautaires. Les résultats suggèrent l'adoption d'approches intégrées combinant stratégies RSE et développement de l'employabilité territoriale dans le contexte des initiatives marocaines.

Mots-clés : Responsabilité Sociétale des Entreprises, Employabilité, Capital Humain, Développement Communautaire, Maroc

JEL Classification : M14 ; L21 ; M51

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

In a context where Moroccan unemployment reaches 13.3% with persistent skills mismatches between available competencies and corporate needs, this narrative literature review, conducted within a positivist paradigm, analyzes the interactions between corporate social responsibility (CSR) and employability. Drawing on human capital theory (Becker, 1964) and stakeholder theory (Freeman, 1984), it identifies three convergence dimensions: social and community-based, strategic, and organizational.

This research establishes an integrated conceptual framework articulating CSR and employability around territorial responsibility, multi-stakeholder engagement, and sustainable value creation. It contributes to the literature by demonstrating that employability progressively becomes a CSR object, transforming companies from recruiting actors into proactive developers of community skills. The findings suggest adopting integrated approaches combining CSR strategies and territorial employability development within the context of Moroccan initiatives.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Employability, Human Capital, Community Development, Talent Management, Morocco

Classification JEL: M14 ; L21 ; M51

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Dans un contexte de mutations profondes du marché du travail marocain, marqué par un taux de chômage de **13,3 %** en 2024 (Haut-Commissariat au Plan, 2025) et une inadéquation croissante entre les compétences disponibles et les besoins des entreprises, la question de l'employabilité s'impose comme un enjeu sociétal majeur. Parallèlement, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) connaît un essor significatif au Maroc, comme en témoignent les 124 entreprises labellisées RSE par la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc, 2024), s'inscrivant dans le cadre du Nouveau Modèle de Développement (Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, 2021).

Cette dynamique double trouve ses fondements théoriques dans l'évolution des paradigmes managériaux contemporains. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) a révolutionné la conception traditionnelle de l'entreprise en élargissant sa responsabilité au-delà des seuls actionnaires pour inclure l'ensemble des parties affectées par ses activités, notamment la communauté locale. Cette approche trouve un écho particulier dans les travaux de Porter et Kramer (2011) sur la « **valeur partagée** », qui démontrent comment les entreprises peuvent créer de la valeur économique en répondant simultanément aux besoins sociétaux. Concomitamment, la théorie du capital humain (Becker, 1964) souligne l'importance stratégique de l'investissement dans les compétences comme facteur de compétitivité organisationnelle et de développement économique.

L'employabilité, conceptualisée par Gazier (1999) comme **la capacité d'un individu à créer, à obtenir et à conserver un emploi**, a évolué vers une approche plus dynamique intégrant les dimensions de l'adaptabilité et du développement continu des compétences. Cette évolution conceptuelle s'articule avec les transformations du marché du travail contemporain, caractérisées par l'obsolescence accélérée des compétences et la nécessité d'un apprentissage tout au long de la vie. Parallèlement, les recherches en RSE ont démontré l'importance croissante de l'engagement communautaire comme dimension stratégique de la responsabilité sociétale, notamment à travers les travaux fondateurs de Bowen (1953) et Carroll (1991).

Cependant, si la littérature académique a largement exploré la RSE (Bowen, 1953 ; Carroll, 1991 ; Capron & Quairel-Lanoizelee, 2007) et l'employabilité (Gazier, 1999 ; Saint-Germes, 2004 ; Finot, 2000) comme des champs distincts, leur articulation dans une perspective intégrée demeure peu étudiée dans la littérature. Les recherches existantes abordent ces concepts séparément, négligeant leurs potentielles synergies dans le développement des compétences territoriales. Dietrich (2010) souligne que l'employabilité devient progressivement un objet de la RSE, mais cette convergence nécessite un approfondissement scientifique, particulièrement dans le contexte des économies émergentes comme le cas du Maroc.

Dans le contexte marocain, cette lacune théorique revêt une importance particulière. Les entreprises marocaines évoluent dans un environnement où les attentes sociétales en matière de RSE s'intensifient, notamment **suite aux orientations du Nouveau Modèle de Développement** et aux objectifs de **l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)**.

Dans ce contexte, notre recherche vise à répondre à la problématique suivante : « **Dans quelle mesure la RSE peut-elle constituer un levier pour développer l'employabilité au sein de la communauté locale, tout en répondant aux enjeux de recrutement des entreprises marocaines ?** »

Cette recherche poursuit deux objectifs principaux :

- Analyser les interactions théoriques entre RSE et employabilité dans le contexte marocain ;
- Identifier, dans la théorie, les mécanismes permettant aux entreprises de développer l'employabilité communautaire tout en répondant à leurs besoins organisationnels.

Cette recherche adopte une approche de revue de littérature narrative, privilégiant l'analyse conceptuelle et théorique dans un paradigme positiviste.

Notre réflexion s'appuie sur un cadre théorique articulant la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la théorie du capital humain (Becker, 1964) et les approches contemporaines de la valeur partagée (Porter & Kramer, 2011). Cette combinaison théorique permet d'appréhender la complexité des relations entre l'entreprise et sa communauté dans une perspective de développement mutuel des compétences, enrichie par les approches de l'employabilité développées par Gazier (1999) et Saint-Germes (2004).

Pour répondre à cette problématique, nous présenterons une revue de littérature narrative structurée en trois temps, suivant une approche positiviste d'analyse conceptuelle. Premièrement, nous définirons précisément la RSE et l'employabilité dans leurs dimensions théoriques et opérationnelles. Deuxièmement, nous analyserons les points de convergence entre ces deux concepts, en identifiant les mécanismes théoriques de leur articulation. Troisièmement, nous proposerons un cadre conceptuel intégratif permettant de comprendre comment la RSE peut devenir un levier stratégique de développement de l'employabilité communautaire.

2. Revue de littérature

2.1. Responsabilité sociétale des entreprises

2.1.1. Évolution conceptuelle

La responsabilité sociétale des entreprises a vu le jour avec Bowen (1953) à travers son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* » dans lequel il apporte une première définition du concept de la responsabilité sociétale des entreprises. Depuis cette première définition, les définitions de la RSE se sont multipliées, reflétant des approches économiques et sociales variées (Gond & Mullenbach-Servayre, 2004). Cette évolution conceptuelle trouve sa place au sein d'un cadre plus vaste, celui des parties prenantes, concept jugé « indissociable à la RSE dans l'ensemble de la littérature académique et managériale » (Courrent, 2012). La théorie des parties prenantes, développée par Freeman (1984), révolutionne la conception traditionnelle de l'entreprise en élargissant sa responsabilité au-delà des seuls actionnaires pour inclure l'ensemble des parties affectées par ses activités, notamment la communauté locale. Cependant, la notion RSE n'est pas nouvelle, elle trouve son origine dans l'ancienne Mésopotamie, vers 1700 avant JC (Tripathi et Bains, 2013). Cette notion est vue comme une obligation morale envers la société et la communauté, illustrée par le code élaboré par le roi Hammourabi. Cette perspective historique révèle que les préoccupations relatives à la responsabilité des entreprises envers la société traversent les époques et les civilisations. L'évolution contemporaine du concept intègre progressivement la dimension territoriale et communautaire. Cette transformation s'articule autour de la performance globale de l'entreprise, qui s'inscrit désormais dans une vision intégrée prenant en compte non seulement les résultats financiers, mais aussi les impacts sociaux et environnementaux (Germain & Trébucq, 2004). Cette évolution conceptuelle trouve son expression dans la notion de « responsabilité territoriale des entreprises » (RTE) qui ancre la RSE dans une dimension locale concrète (Raveyre, 2019).

L'engagement communautaire à travers la RSE démontre une évolution importante et majeure dans la façon dont les entreprises conçoivent leur rôle sociétal. Au-delà d'une simple contribution philanthropique, cet engagement s'inscrit dans une approche stratégique du développement territorial (Dupuis, 2020). La RSE devient ainsi un outil stratégique pour garantir un développement territorial durable et polycentrique (Baret et Petit, 2022), où les entreprises deviennent des acteurs clés du développement local. Cette évolution conceptuelle prépare l'articulation avec les enjeux d'employabilité, l'employabilité devenant

progressivement un objet de gestion et un concept interne des RH qui prend un nouveau souffle avec la Responsabilité Sociale des Entreprises (Dietrich, 2010).

2.1.2. Définitions et approches théoriques contemporaines

L'analyse des définitions contemporaines de la RSE révèle une pluralité d'approches théoriques qui reflètent l'évolution des paradigmes managériaux et sociétaux. Cette diversité conceptuelle nécessite un examen détaillé de chaque approche pour saisir les nuances et les complémentarités entre les différentes conceptions. La définition pionnière de Bowen (1953) établit la RSE comme « l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société ». Friedman (1970), quant à lui, propose une vision restrictive selon laquelle « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits ». Cette définition, qui consiste « à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu c'est-à-dire celles d'une concurrence ouverte et libre sans duperie ou fraude », reflète une approche néo-libérale pure. Friedman (1970) limite la responsabilité sociale à **la performance économique**, considérant que la maximisation du profit dans un cadre légal constitue la contribution optimale de l'entreprise à la société. Amadiou (1999) propose une conception plus large en définissant la responsabilité sociale de l'entreprise comme « une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son fonctionnement et de son activité ». Cette définition marque une évolution conceptuelle importante en adoptant une approche systémique qui englobe toutes les externalités de l'activité entrepreneuriale. Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007) circonscrivent « la responsabilité sociale de l'entreprise au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable ». Cette définition ancre explicitement la RSE dans le paradigme du développement durable, établissant un lien direct entre responsabilité d'entreprise et soutenabilité. La Commission Européenne (2001) définit la RSE comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Cette définition institutionnelle marque plusieurs évolutions conceptuelles majeures : elle insiste sur le caractère volontaire de l'engagement, intègre explicitement les parties prenantes, et articule les dimensions sociales et environnementales avec les activités économiques. L'analyse comparative de ces définitions révèle une évolution progressive de la conception de la RSE, passant d'une approche philanthropique individualisée vers une vision systémique intégrée. Trois tendances majeures se dégagent : **(1)** l'élargissement du périmètre de responsabilité (de l'obligation morale aux impacts systémiques), **(2)** l'intégration croissante des parties prenantes (de la société en général aux parties prenantes spécifiques) et **(3)** l'articulation avec les enjeux contemporains (développement durable, gouvernance). Cette diversité conceptuelle reflète la richesse et la complexité du concept de RSE.

2.1.3. Principes de la RSE

L'analyse des principes fondamentaux de la RSE révèle un ensemble structuré de lignes directrices qui orientent les pratiques organisationnelles. Sept principes majeurs émergent de la littérature académique et des cadres normatifs internationaux.

La responsabilité de rendre compte se définit comme une relation morale ou institutionnelle où un agent est en droit de questionner l'exercice du pouvoir par un autre (Macdonald, 2014 ; Barry & Shaw, 1979 ; Bivins, 2006). La transparence, définie comme la qualité perçue de l'information intentionnellement partagée, représente un principe central du reporting RSE (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). Le comportement éthique implique de remplir des obligations envers diverses parties prenantes et de protéger les droits humains dans les activités commerciales (Sachs et al., 2009 ; Carroll, 2016).

Le respect des intérêts des parties prenantes vise des pratiques commerciales responsables et la création de valeur économique et sociétale à travers des relations mutuelles à long terme (Freeman, 1984 ; Berman et al., 1999). Le respect du principe de légalité établit que la RSE fonctionne comme un droit informel guidant l'action organisationnelle (Buhmann, 2006). Les instruments internationaux de RSE comprennent 229 instruments produits par des organisations intergouvernementales et non gouvernementales qui régulent la RSE au niveau international (El-Said et al., 2022). Enfin, le respect des droits de l'homme implique une responsabilité légale et morale de ne pas nuire tout en contribuant positivement au bien-être sociétal (Bijlmakers, 2019).

Ces sept principes créent un cadre conceptuel qui légitime l'engagement des entreprises dans le développement de l'employabilité communautaire.

2.1.4. RSE et engagement communautaire

L'engagement communautaire représente une dimension fondamentale de la RSE contemporaine qui dépasse la conception traditionnelle de la responsabilité sociétale pour s'inscrire dans une approche territoriale du développement. Dans le management contemporain, le concept de performance ne se limite plus à une simple mesure des résultats économiques. Il englobe désormais des dimensions sociétales et environnementales, en lien avec les parties prenantes telles que les employés, les clients et la société (Capron & Quairel, 2006, Renaud & Berland, 2007). Cette vision intégrée de la performance prend en compte non seulement les résultats financiers, mais aussi les impacts sociaux et environnementaux (Germain & Trébucq, 2004), particulièrement au niveau communautaire. Cette évolution conceptuelle marque une rupture avec la vision de Friedman (1970) de l'entreprise centrée sur la maximisation du profit. Elle s'inscrit dans une approche systémique qui reconnaît l'interdépendance entre la performance organisationnelle et le développement de l'écosystème territorial dans lequel évolue l'entreprise. L'engagement communautaire à travers la RSE représente une évolution majeure dans la façon dont les entreprises conçoivent leur rôle sociétal. Au-delà d'une simple contribution philanthropique, cet engagement s'inscrit dans une approche stratégique du développement territorial (Dupuis, 2020). Cette approche stratégique de l'engagement communautaire se distingue par sa dimension anticipatrice et intégrative. Plutôt que de réagir aux pressions sociales, les entreprises développent une vision prospective de leur contribution au développement territorial, identifiant les synergies potentielles entre leurs besoins organisationnels et les enjeux communautaires. La RSE devient ainsi un outil stratégique pour garantir un développement territorial durable et polycentrique (Baret et Petit, 2022), où les entreprises deviennent des acteurs clés du développement local. Cette évolution se matérialise notamment à travers leurs initiatives en matière d'employabilité et de formation, créant ainsi une « responsabilité territoriale des entreprises » (RTE) qui ancre la RSE dans une dimension locale concrète (Raveyre, 2019). Cette approche reconnaît que l'entreprise n'évolue pas dans un vide social, mais s'inscrit dans un tissu territorial spécifique avec ses propres défis, ressources et dynamiques. La RTE implique que l'entreprise assume une co-responsabilité dans le développement de ce territoire, notamment à travers le développement des compétences et de l'employabilité de ses habitants. Cette évolution de l'engagement communautaire démontre que l'employabilité devient progressivement un concept interne des RH qui prend une nouvelle dimension avec la RSE (Dietrich, 2010). L'employabilité implique une pluralité d'acteurs, parties prenantes des politiques économiques et sociales dont l'entreprise, et la notion se politise et prend place dans un débat sociétal et scientifique (Gazier, 2005).

2.2. Employabilité

2.2.1. Évolution conceptuelle et définition

Historiquement, le concept d'employabilité est apparu dans les sociétés anglo-saxonnes au

début du XX^e siècle. Jusque dans les années 1940, le concept servait de césure dans les sociétés américaines et britanniques entre les individus aptes à l'emploi, à savoir les « employables », auxquels un emploi stable pouvait alors être proposé, et les autres, à savoir les « inemployables », relevant de la charité et de l'aide sociale (Gazier, 1999). Cette conception dichotomique initiale reflète une vision déterministe de l'employabilité, où les individus étaient catégorisés de manière binaire selon leur capacité supposée à occuper un emploi (employables versus non-employables). Cette conception a évolué vers une vision plus inclusive et multidimensionnelle, intégrant progressivement les dimensions du développement des compétences. Cette transformation conceptuelle s'inscrit dans l'évolution plus large des paradigmes du marché du travail, passant d'une logique d'emploi vers une logique de développement continu des compétences et d'adaptabilité professionnelle. L'évolution contemporaine de l'employabilité intègre non seulement les facteurs individuels liés à la personne, mais aussi les facteurs organisationnels liés à l'entreprise ainsi que les facteurs collectifs, économiques, sociologiques et politiques (Saint-Germes, 2006). Cette approche systémique reconnaît l'employabilité comme un phénomène complexe résultant de l'interaction entre caractéristiques individuelles, opportunités organisationnelles et dynamiques locales et territoriales.

2.2.2. Approches définitionnelles

L'analyse des définitions contemporaines de l'employabilité révèle une pluralité d'approches qui reflètent l'évolution conceptuelle du terme et sa complexité multidimensionnelle. Barrett et al. (2001) définissent l'employabilité comme « la capacité de l'individu à atteindre un emploi significatif compte tenu de l'interaction entre des caractéristiques personnelles et le marché du travail ». Cette définition souligne la dimension relationnelle de l'employabilité, qui ne peut être comprise indépendamment du contexte socio-économique dans lequel elle s'inscrit. Elle met l'accent sur l'interaction dynamique entre les attributs individuels et les opportunités du marché du travail, reconnaissant ainsi que l'employabilité n'est pas une caractéristique intrinsèque, mais résulte d'une adéquation contextuelle. Saint-Germès (2004) propose une conception élargie de l'employabilité comme « l'ensemble des attributs de l'individu, à son capital humain, social, culturel ainsi qu'à l'ensemble des caractéristiques de l'individu, qu'elles soient physiques (aptitudes, âge, apparence...) professionnelles (qualifications, expérience, compétence détenues) psychologiques (personnalité), psychosociologiques professionnelle) ou sociologiques (réseau et culture) ». Bricler (2009) conceptualise l'employabilité comme « l'interaction entre des facteurs personnels et externes, une personne employable est capable « à tout moment de sa vie professionnelle, de conserver, de trouver ou de retrouver un emploi dans des délais raisonnables tenant compte de la situation économique ». Cette définition introduit une dimension temporelle et adaptative qui reconnaît l'employabilité comme un processus continu d'ajustement aux évolutions du marché du travail. L'Organisation internationale du travail (OIT) définit l'employabilité comme « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ». Cette définition institutionnelle met l'accent sur les dimensions d'évolution et d'adaptation, reconnaissant l'employabilité comme un processus d'apprentissage tout au long de la vie. Cette approche institutionnelle légitime le rôle des entreprises dans le développement de l'employabilité en tant qu'acteurs du système économique et social. L'analyse comparative de ces définitions révèle une évolution conceptuelle progressive vers une approche intégrée qui reconnaît l'employabilité comme un phénomène multidimensionnel, dynamique et contextuel. Cette évolution prépare naturellement l'articulation avec la RSE en établissant un cadre conceptuel qui légitime l'intervention des entreprises dans le développement de l'employabilité communautaire.

2.2.3. Dimensions et types de l'employabilité

L'opérationnalisation du concept d'employabilité nécessite l'identification de ses dimensions constitutives. L'analyse de la littérature révèle une pluralité de dimensions qui structurent ce concept multidimensionnel. Kluytmans et Ott (1999) identifient trois dimensions fondamentales : connaissances et compétences, volonté d'être mobile, et connaissance du marché du travail. Van der Heijde et Van der Heijden (2005) enrichissent cette approche en proposant cinq dimensions : connaissances et compétences, volonté d'être mobile, anticipation et optimisation, esprit d'équipe, et équilibre. McQuaid, Lindsay et Greig (2005) proposent une approche tridimensionnelle articulant facteurs individuels, mobilité géographique, et facteurs externes. Othmane (2011) structure l'employabilité autour de trois types de variables : organisationnelles, personnelles, et individuelles, mettant en évidence le rôle central de l'organisation. Setyaningsih, Tentama et Situmorang (2019) identifient cinq dimensions psychosociales : confiance en soi, soutien social, satisfaction au travail, auto-efficacité, et formation au développement de carrière. Nouib, Andaloussi et Moumen (2024) proposent une approche intégrative articulant compétences techniques, compétences sociales, variables démographiques, historique professionnel, et poste visé. Cette évolution progressive vers une approche multidimensionnelle intègre les facteurs individuels, organisationnels et contextuels, légitimant l'articulation entre RSE et employabilité.

Quant aux types, l'employabilité se manifeste à travers deux types principaux qui s'articulent avec les enjeux communautaires et révèlent les différentes modalités d'intervention possibles pour les entreprises dans le cadre de leur responsabilité sociétale.

- **L'employabilité interne** est relative à la polyvalence et la flexibilité de l'employé, et à sa capacité à garder son emploi et à s'y adapter. Elle permet à l'entreprise d'ajuster sa main d'œuvre à ses critères internes sans passer par le marché du travail externe (Abraham, 2003). Cette dimension s'inscrit dans une logique de développement des compétences au sein de l'organisation.
- **L'employabilité externe** est la capacité d'un individu à retrouver un emploi à l'extérieur de l'entreprise, dans des conditions et des délais raisonnables (Finot, 2000). Cette dimension prend une importance particulière dans le contexte du développement territorial, où les compétences doivent pouvoir être transférées et valorisées à l'échelle d'un territoire.

L'analyse de ces deux types révèle leur complémentarité dans une approche intégrée de l'employabilité.

2.2.4. Typologie de l'employabilité

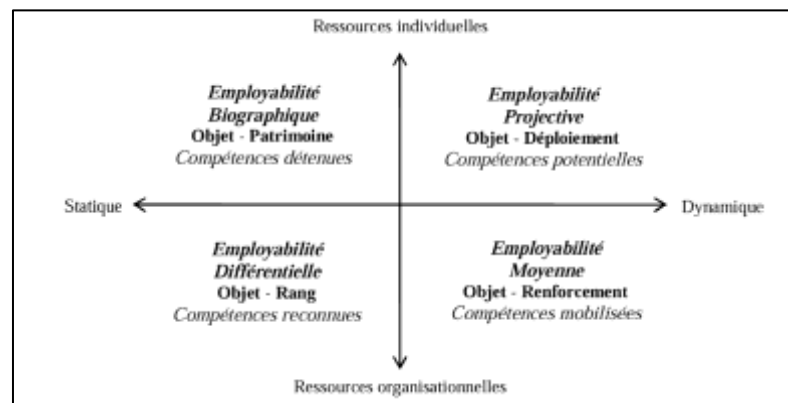
L'analyse typologique de l'employabilité proposée par Loufrani-Fedida, Oiry et Saint-Germès (2014) offre un cadre conceptuel structuré pour comprendre les différentes modalités d'intervention des entreprises dans le développement de l'employabilité, tant au niveau individuel qu'au niveau communautaire. Cette typologie, adaptée de Saint-Germès (2010) et Retour (2005), articule deux dimensions fondamentales : les ressources (individuelles versus organisationnelles) et la temporalité (statique versus dynamique).

En se basant sur la figure 1, l'entreprise intervient au niveau de **l'employabilité différentielle** et **l'employabilité moyenne**, expliquées dans le tableau par Illustration de Loufrani-Fedida, Oiry et Saint-Germès, 2014.

- **L'employabilité différentielle** : l'employabilité différentielle se base sur (1) la position de l'environnement et (2) son effet sur l'employabilité qui est évaluée, c'est-à-dire la situation personnelle en termes de rang et de moyens accessibles dans des collectifs hiérarchisés (Gazier, 2003 ; De Grip et al., 2004 ; Raoult et al., 2011). La figure des compétences reconnues correspond à cette logique d'évaluation par classification, profilage et « ranking » : seules les compétences individuelles reconnues et validées par

la hiérarchie et l'organisation sont considérées. Les référentiels de compétences ne reconnaissent pas l'ensemble des compétences mobilisées par les salariés, mais seulement celles qui paraissent à l'organisation les plus importantes, et/ou qu'elle accepte de rémunérer, ou encore auxquelles elle accepte de former ses salariés (Jarnias et al., 2013). Cette sélectivité révèle que l'employabilité différentielle s'inscrit dans une logique organisationnelle de valorisation hiérarchisée des compétences, où l'entreprise détermine quelles compétences méritent reconnaissance et investissement. Les dispositifs d'évaluation utilisés ici sont dénués de toute personnalisation avec une logique de profilage soutenue par des référentiels de compétences et/ou sur des probabilités d'échec et de réussite de différents profils statistiques. Les biodata ou biotypologies peuvent aussi être utilisées, pour identifier les talents et les hauts potentiels à partir de variables à la fois sociétales et démographiques (Igalens, 2000). Dans le contexte de la RSE communautaire, l'employabilité différentielle pose la question de l'équité et de l'inclusion dans les programmes de développement des compétences. Elle soulève l'enjeu de la reconnaissance des compétences informelles et des parcours atypiques, particulièrement pertinents dans le développement de l'employabilité au sein des communautés locales où les trajectoires professionnelles peuvent différer des standards organisationnels traditionnels ;

Figure 1 : Figure explicative du positionnement des entreprises dans le soutien de l'employabilité



Source : Illustration de Loufrani-Fedida, Oiry et Saint-Germès, 2014, adapté de Saint-Germès (2010) et Retour (2005)

- L'employabilité projective :** l'employabilité projective se caractérise par une évaluation axée sur le déploiement de l'individu dans le contexte, en s'appuyant sur les comportements potentiels ou constatés. L'aspect proactif de la personnalité est au cœur de cette convention d'« employabilité projective », dominante dans de nombreuses modélisations de l'employabilité (Van Der Heijde et al., 2006 ; Wittekind et al., 2010 ; De Vos et al., 2011). Les appellations sont nombreuses : l'adaptitude (Dietrich, 2010), la capacité à se penser en devenir (Raoult et al., 2011) ou encore le savoir-évoluer (Loufrani-Fedida et al., 2013). La logique d'évaluation est commune : elle apprécie la capacité d'adaptation, de transfert, de valorisation et de développement des compétences d'un individu dans un autre emploi et d'autres situations professionnelles. Nous identifions ici la figure des compétences potentielles de Retour (2005). Il s'agit des compétences qui pourraient être développées à l'avenir par un salarié donné. Elles sont les plus complexes à conceptualiser dans le champ de la GRH car elles ne sont pas situées dans le temps et l'espace et leur lien à la situation organisationnelle est le plus distendu (la situation de travail supposée développer les compétences n'existe pas encore réellement). Les pratiques disponibles pour identifier ce potentiel sont pourtant nombreuses. Igalens (2000) identifie les méthodes biographiques (notamment biodata

et biotypologies), les méthodes qualitatives (entretiens d'experts ou par les pairs, 360°), les méthodes quantitatives (tests de personnalité et échelles d'attitudes), les méthodes synthétiques (combinant les différentes méthodes, comme dans les assessment centers), voire les « méthodes ésotériques » (astrologie, graphologie, etc.). L'employabilité projective revêt une importance particulière dans le contexte de la RSE communautaire, car elle permet d'identifier et de développer le potentiel des membres de la communauté au-delà de leurs compétences actuellement reconnues. Cette approche est particulièrement cohérente avec une logique de développement territorial durable, qui vise à créer des capacités d'adaptation et d'évolution face aux transformations économiques et technologiques.

Afin d'assurer son rôle envers les chercheurs d'emploi, le schéma de Loufrani-Fedida, Oiry et Saint-Germès (2014) pourrait être utilisé pour définir le positionnement des entreprises dans le soutien de l'employabilité. Cette analyse révèle que les entreprises peuvent adopter différentes postures dans leur contribution au développement de l'employabilité communautaire, selon qu'elles privilégient la reconnaissance des compétences existantes (employabilité différentielle) ou le développement du potentiel (employabilité projective). L'employabilité évolue ainsi et intègre non seulement les facteurs individuels liés à la personne, mais aussi les facteurs organisationnels liés à l'entreprise ainsi que les facteurs collectifs, économiques, sociologiques et politiques (Saint-Germès, 2006). Ainsi, des programmes visant à promouvoir les compétences projectives présentent un bénéfice pour l'entreprise et pour le chercheur d'emploi, qui, lui-même, fait partie de la communauté. Mincer et Becker soulignent les liens entre cette conception de l'employabilité et les théories du capital humain (Mincer, Becker, 1964). Ainsi, le capital humain dispose d'une relation avec l'employabilité et l'entreprise peut travailler sur l'employabilité d'une de ses parties prenantes, la communauté, afin d'influencer son capital humain.

2.3. Convergences conceptuelles entre RSE et employabilité

La convergence entre RSE et employabilité s'articule autour de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), qui pose le cadre fondamental de la responsabilité des entreprises envers leurs différentes parties prenantes, dont la communauté locale. Cette approche théorique établit que les entreprises ont des responsabilités qui dépassent la simple maximisation du profit et incluent la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. La relation entre RSE et développement communautaire s'inscrit dans une évolution conceptuelle où les entreprises redéfinissent leurs responsabilités envers les parties prenantes (Awa et al., 2024). En se basant sur la théorie de Freeman (1984), Berman et al. (1999), Carroll et Buchholtz (2014), sur le respect des intérêts des parties prenantes, la communauté locale est une partie prenante. Ainsi, l'entreprise se doit responsable de répondre aux besoins de la communauté locale, dont l'employabilité. Le développement de l'employabilité devient ainsi la responsabilité de plusieurs parties prenantes. Il s'agit d'une émanation de la responsabilité sociétale de l'entreprise envers ses parties prenantes. Pour Pélousse et al. (1995), développer l'employabilité traduit l'engagement de l'entreprise à l'égard de la collectivité.

Dimension sociale et communautaire : la RSE et l'employabilité partagent une préoccupation centrale pour le développement social et communautaire. Cette dimension commune établit un terrain pour l'articulation entre les deux concepts. L'employabilité implique une pluralité d'acteurs, parties prenantes des politiques économiques et sociales dont l'entreprise. La notion se politise et prend place dans un débat sociétal et scientifique et dont témoigne l'ouvrage de Gazier (2005) « vers un nouveau modèle social ». Cette politisation de l'employabilité et son intégration dans les enjeux sociétaux contemporains créent une synergie naturelle avec la RSE, qui elle-même s'inscrit dans une réponse aux attentes sociétales envers les entreprises.

Dimension stratégique : l'intégration de la RSE et de l'employabilité s'inscrit dans une approche stratégique du développement territorial. Cette convergence permet aux entreprises de répondre simultanément à leurs besoins en compétences et à leurs engagements sociétaux. L'articulation entre ces concepts se matérialise à travers la création de valeur partagée, concept développé par Porter et Kramer (2011), qui permet aux entreprises de répondre simultanément à leurs besoins organisationnels et aux enjeux sociétaux. Cette évolution conceptuelle s'inscrit dans une transformation plus large de la conception de la performance d'entreprise. D'après Meignant (1997), tout le monde convient aujourd'hui que nous sommes entrés dans une économie du savoir, dans laquelle la carte de la réussite économique se redessine autour de la compétence des hommes. L'employabilité devient ainsi un pilier à la fois RSE et un enjeu de la réussite économique au sein de l'organisation.

Dimension organisationnelle : l'intégration de la RSE et de l'employabilité nécessite une approche organisationnelle structurée. Les entreprises qui réussissent cette intégration développent des capacités organisationnelles spécifiques qui leur permettent de combiner efficacement leurs objectifs sociaux et leurs besoins en compétences. La volonté individuelle de développer ses compétences individuelles est un facteur clé d'employabilité (Wittekind et al., 2010 ; De Vos et al., 2011), tout comme le soutien et les opportunités de développement proposés par l'entreprise (Dietrich, 2010 ; Baruel-Bencherqui et al., 2011). Cette reconnaissance du rôle organisationnel dans le développement de l'employabilité établit un pont direct avec les responsabilités RSE de l'entreprise.

2.3.1. Mécanismes d'articulation : de la théorie à la pratique

Les entreprises engagées en RSE sont perçues comme plus attractives par les candidats, ce qui améliore l'employabilité externe de leurs salariés. Les candidats souhaitent rejoindre des entreprises responsables, ce qui augmente la valeur de l'expérience acquise dans ces structures sur le marché du travail (Jones et al., 2014). Prenant en compte le besoin de l'entreprise de recruter des talents et le besoin des chercheurs d'emploi de s'insérer, la RSE de l'entreprise, de son aspect multidimensionnel, peut utiliser des initiatives d'employabilité pour impacter son image et sa réputation, en parallèle avec sa légitimité sociale. La recherche contemporaine de Bisschoff et Massyn (2022) enrichit cette perspective en démontrant empiriquement que les employeurs requièrent désormais des attributs spécifiques pour soutenir les compétences en RSE, créant ainsi un lien direct et mesurable entre responsabilité sociale et employabilité. Leur étude révèle que les cadres existants de capital d'employabilité n'incluent pas les attributs nécessaires pour mesurer les capacités en matière de compétences RSE. Cette recherche souligne une évolution majeure : l'employabilité elle-même intègre progressivement des compétences liées à la RSE, créant ainsi une boucle de renforcement où la RSE développe l'employabilité et l'employabilité elle-même nécessite la RSE.

2.3.2. Cadre théorique intégré : trois piliers fondamentaux

Cette convergence entre RSE et employabilité fait émerger un nouveau cadre conceptuel intégré où le développement des compétences devient un vecteur de création de valeur partagée. Ce cadre repose sur trois piliers fondamentaux : La responsabilité territoriale : l'entreprise assume un rôle actif dans le développement des compétences au niveau territorial, dépassant ainsi la simple logique de recrutement pour s'inscrire dans une démarche de co-construction avec la communauté locale (Baret, 2022). Cette responsabilité territoriale transforme l'entreprise d'acteur économique en acteur de développement local, reconnaissant son interdépendance avec l'écosystème territorial dans lequel elle évolue. L'engagement multipartite : le développement de l'employabilité devient un projet collectif impliquant l'entreprise, les institutions éducatives et les acteurs du territoire dans une logique de responsabilité partagée (Garavan & McGuire, 2020). Cette dimension multipartite reconnaît que l'employabilité ne peut être développée

efficacement par un seul acteur, mais nécessite la coordination et la collaboration de l'ensemble des parties prenantes territoriales. La création de valeur durable : l'articulation entre RSE et employabilité permet de créer simultanément de la valeur économique et sociale, renforçant ainsi la durabilité des initiatives de développement des compétences (De Vos et al., 2020). Cette création de valeur durable établit les conditions d'un cercle vertueux où l'investissement dans l'employabilité génère des bénéfices à long terme pour l'ensemble des parties prenantes. Savall et Zardet (2015) préfèrent la notion de « potentiel humain », montrant en cela que le capital humain n'a pas de valeur en soi, mais dépend en grande partie de la qualité du management de l'entreprise, déduisant ainsi que l'employabilité projective prend sens qu'à travers le potentiel humain et la façon dont il devrait être découvert. Cette perspective souligne que la convergence entre RSE et employabilité ne se limite pas à une juxtaposition de pratiques, mais constitue une transformation profonde de la conception du rôle de l'entreprise dans le développement local et territorial.

2.3.3. Mécanismes causaux

L'identification des mécanismes causaux par lesquels la RSE influence concrètement l'employabilité constitue un enjeu théorique et pratique majeur. Quatre mécanismes principaux ont été identifiés dans la littérature. Les entreprises engagées en RSE sont perçues comme plus attractives par les candidats, ce qui améliore l'employabilité externe de leurs salariés (Jones et al., 2014). Cette dynamique crée un effet de signal où l'engagement RSE devient un attribut valorisé qui renforce l'employabilité des collaborateurs. La RSE de l'entreprise peut ainsi utiliser des initiatives d'employabilité pour impacter son image et sa réputation, en parallèle avec sa légitimité sociale, renforçant la marque employeur responsable (Carlini et al., 2019). La volonté individuelle de développer ses compétences est un facteur clé d'employabilité (Wittekind et al., 2010 ; De Vos et al., 2011), tout comme le soutien et les opportunités de développement proposés par l'entreprise (Dietrich, 2010 ; Baruel-Bencherqui et al., 2011). Les initiatives RSE orientées vers le développement des compétences créent les conditions organisationnelles favorables à ce développement. Des programmes visant à promouvoir les compétences projectives présentent un avantage pour l'organisation et pour le chercheur d'emploi, qui fait partie de la communauté (Becker, 1964). En se basant sur le schéma de Loufrani-Fedida, Oiry et Saint-Germès (2014), l'entreprise intervient au niveau de l'employabilité différentielle et projective, permettant d'embarquer la communauté dans des dispositifs de développement des compétences (Retour, 2005). L'engagement communautaire à travers la RSE s'inscrit dans une approche stratégique du développement territorial (Dupuis, 2020), créant des opportunités de mise en réseau entre l'entreprise et les acteurs locaux. Saint-Germès (2004) reconnaît l'importance du capital social comme dimension constitutive de l'employabilité. Le développement communautaire se manifeste par une transformation vers un « partenariat dyadique » qui crée des valeurs se répercutant sur les parties prenantes interdépendantes (Awa et al., 2024), facilitant l'accès à l'information et aux opportunités professionnelles. La RSE devient un outil stratégique pour garantir un développement territorial durable (Baret et Petit, 2022), où les entreprises deviennent des acteurs clés du développement local. Cette légitimité facilite la création de partenariats avec les institutions éducatives et les acteurs publics. Développer l'employabilité traduit l'engagement de l'entreprise à l'égard de la collectivité (Pélosse et al., 1995), créant une légitimité sociale qui facilite l'accès aux ressources nécessaires au déploiement d'initiatives d'employabilité de grande envergure. Ces quatre mécanismes ne fonctionnent pas de manière isolée, mais s'articulent dans un système intégré où ils se renforcent mutuellement, créant un cercle vertueux où l'investissement RSE dans l'employabilité génère des bénéfices multiples : amélioration de l'attractivité employeur, développement du capital humain territorial, renforcement des réseaux locaux, et légitimation du rôle social de l'entreprise.

3. Discussion

L'articulation entre RSE et employabilité repose sur un cadre théorique composite qui mobilise trois corpus théoriques majeurs : la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la théorie du capital humain (Becker, 1964), et l'approche de la valeur partagée (Porter & Kramer, 2011). Cette section vise à analyser la complémentarité de ces cadres théoriques, à identifier leurs limites croisées, et à proposer une intégration conceptuelle adaptée au contexte des économies émergentes.

L'analyse de l'articulation entre RSE et employabilité nécessite la mobilisation conjointe de plusieurs cadres théoriques qui, bien que développés dans des contextes et avec des objectifs différents, présentent des complémentarités significatives. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) fournit le cadre normatif de la responsabilité des entreprises envers la communauté locale. En définissant les parties prenantes comme l'ensemble des individus ou groupes qui peuvent influencer ou être influencés par les objectifs organisationnels, cette théorie établit que les entreprises ont des responsabilités qui dépassent la simple maximisation du profit et incluent la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Dans le contexte de l'employabilité communautaire, cette théorie légitime l'intervention des entreprises dans le développement des compétences locales en reconnaissant la communauté comme partie prenante légitime. Elle répond à la question fondamentale du « pourquoi ? » : pourquoi les entreprises devraient-elles investir dans l'employabilité communautaire ? La réponse réside dans leur responsabilité envers cette partie prenante spécifique.

La théorie du capital humain (Becker, 1964) explique la logique économique de l'investissement dans les compétences en établissant que l'investissement dans les connaissances et les compétences génère des rendements économiques tant pour les individus que pour les organisations et la société. Cette perspective théorique transforme le développement de l'employabilité d'une dépense philanthropique en un investissement rationnel. Cette théorie répond à la question du "comment" : comment justifier économiquement l'investissement dans l'employabilité ? Elle démontre que le développement des compétences crée de la valeur économique mesurable, rendant ainsi l'investissement dans l'employabilité compatible avec les objectifs de performance organisationnelle. Cependant, Savall et Zardet (2015) enrichissent cette perspective en introduisant la notion de « potentiel humain », soulignant que le capital humain n'a pas de valeur en soi, mais dépend de la qualité du management de l'entreprise. L'approche de la valeur partagée (Porter & Kramer, 2011) articule la création simultanée de valeur économique et sociale, permettant aux entreprises de répondre simultanément à leurs besoins organisationnels et aux enjeux sociétaux. Cette approche dépasse la dichotomie traditionnelle entre performance économique et responsabilité sociale pour proposer une vision intégrée où les deux dimensions se renforcent mutuellement. Cette théorie répond à la question du « avec quel résultat ? » : quels sont les bénéfices de l'articulation entre RSE et employabilité ? Elle démontre que l'investissement dans l'employabilité communautaire peut générer simultanément de la valeur pour l'entreprise (accès aux talents, réputation, légitimité) et pour la communauté (développement des compétences, insertion professionnelle). Ces trois cadres théoriques se complètent pour offrir une compréhension holistique de l'articulation entre RSE et employabilité. La théorie des parties prenantes établit le fondement normatif (pourquoi ?), la théorie du capital humain fournit la justification économique (comment ?), et l'approche de la valeur partagée démontre les bénéfices mutuels (avec quel résultat ?). Cette complémentarité crée un cadre théorique robuste qui légitime et explique l'engagement des entreprises dans le développement de l'employabilité communautaire. Ainsi, cette employabilité communautaire constituera le socle du développement de la RSE et employabilité.

Malgré leur complémentarité, ces cadres théoriques présentent également des limites et des tensions qui nécessitent une analyse critique pour une application contextualisée. Une première tension émerge entre la logique économique de la théorie du capital humain, qui privilégie le rendement économique de l'investissement dans les compétences, et la dimension sociale de la théorie des parties prenantes, qui vise l'impact social et le bien-être communautaire. Cette tension soulève la question de la finalité des initiatives d'employabilité : « *S'agit-il prioritairement de répondre aux besoins économiques de l'entreprise ou aux aspirations de développement de la communauté ?* » Cette tension se manifeste concrètement dans les choix stratégiques des entreprises : privilégier le développement de compétences directement utiles à l'organisation (logique économique) ou investir dans le développement de compétences générales favorisant l'employabilité externe (logique sociale). Cette dichotomie révèle une limite intrinsèque de l'articulation entre ces deux cadres théoriques. La théorie des parties prenantes, bien qu'influente, présente une ambiguïté fondamentale concernant la hiérarchisation des priorités entre parties prenantes concurrentes. Lorsque les intérêts de différentes parties prenantes entrent en conflit, comment l'entreprise doit-elle arbitrer ? Cette question demeure largement non résolue dans la littérature et constitue une limite pratique importante. Dans le contexte de l'employabilité communautaire, cette ambiguïté se traduit par des dilemmes concrets : faut-il privilégier le développement de l'employabilité interne des salariés actuels ou investir dans l'employabilité externe de la communauté ? Comment équilibrer les investissements entre ces deux dimensions ? L'absence de réponse théorique claire à ces questions limite l'applicabilité pratique de la théorie des parties prenantes. L'approche de la valeur partagée, malgré son attractivité conceptuelle, fait l'objet de critiques concernant le risque d'instrumentalisation de la RSE à des fins purement économiques. En mettant l'accent sur la création simultanée de valeur économique et sociale, cette approche peut conduire à privilégier uniquement les initiatives RSE qui génèrent un retour économique direct, négligeant ainsi les enjeux sociaux qui ne produisent pas de bénéfices économiques immédiats. Dans le domaine de l'employabilité, cette limite se manifeste par le risque de concentrer les investissements sur des profils déjà proches de l'employabilité, au détriment des populations les plus éloignées du marché du travail qui nécessitent des investissements plus importants sans garantie de retour économique pour l'entreprise. Une limite transversale concerne l'applicabilité de ces théories, développées dans des contextes occidentaux, aux économies émergentes. Les spécificités des économies émergentes - défaillances institutionnelles, rôle social élargi des entreprises, importance des réseaux informels - remettent en question certaines hypothèses fondamentales de ces théories. Dans le contexte marocain, où les entreprises jouent un rôle social plus direct que dans les économies développées, l'application directe de ces cadres théoriques nécessite des adaptations significatives. La théorie des parties prenantes, par exemple, doit intégrer la spécificité du rôle substitutif de l'entreprise face aux défaillances des politiques publiques.

L'analyse des complémentarités et des limites de ces cadres théoriques révèle la nécessité de développer un cadre intégratif adapté aux spécificités des économies émergentes, particulièrement le contexte marocain. Un cadre théorique intégratif pour l'articulation entre RSE et employabilité dans les économies émergentes doit reposer sur plusieurs principes fondamentaux. Premièrement, il doit reconnaître le rôle élargi des entreprises dans le développement social, dépassant le simple rôle économique pour assumer des responsabilités traditionnellement dévolues aux institutions publiques dans les économies développées. Deuxièmement, ce cadre doit articuler les logiques économiques et sociales non pas comme des dimensions concurrentes, mais comme des dimensions complémentaires et interdépendantes. L'investissement dans l'employabilité communautaire ne doit pas être justifié uniquement par son retour économique direct, mais aussi par sa contribution au développement de l'écosystème territorial dont dépend la pérennité de l'entreprise. Troisièmement, ce cadre doit intégrer la

dimension temporelle et reconnaître que les bénéfices de l'investissement dans l'employabilité se manifestent à long terme, nécessitant une vision stratégique qui dépasse les horizons de rentabilité à court terme. Dans le contexte marocain, ce cadre intégratif doit prendre en compte plusieurs spécificités. L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) et le rôle de la CGEM dans la promotion de la RSE créent un environnement institutionnel particulier où les entreprises sont encouragées à jouer un rôle actif dans le développement territorial. Cette spécificité institutionnelle transforme le développement de l'employabilité communautaire d'une initiative volontaire en une dimension attendue de la responsabilité sociétale des entreprises. Le cadre intégratif doit donc reconnaître cette dimension institutionnelle et l'intégrer dans l'analyse de l'articulation entre RSE et employabilité. Sur la base de cette analyse, nous proposons un modèle conceptuel intégratif qui articule les trois cadres théoriques en tenant compte des spécificités des économies émergentes. Ce modèle repose sur trois piliers : Le pilier normatif, inspiré de la théorie des parties prenantes, mais adapté au contexte des économies émergentes, reconnaît la communauté locale comme partie prenante prioritaire et établit le développement de l'employabilité comme responsabilité centrale de l'entreprise dans son écosystème territorial. Le pilier économique, enrichi par la théorie du capital humain et la notion de potentiel humain (Savall & Zardet, 2015), justifie l'investissement dans l'employabilité non seulement par son retour économique direct, mais aussi par sa contribution au développement de l'écosystème territorial dont dépend la performance organisationnelle à long terme. Le pilier stratégique, inspiré de l'approche de la valeur partagée, mais élargi pour intégrer la création de valeur territoriale, reconnaît que l'articulation entre RSE et employabilité génère de la valeur à trois niveaux : individuel (développement des compétences), organisationnel (accès aux talents, légitimité), et territorial (développement économique local). Ce cadre intégratif contribue à la littérature en démontrant que l'articulation entre RSE et employabilité nécessite une adaptation des cadres théoriques occidentaux aux spécificités des économies émergentes. Il enrichit la théorie des parties prenantes en reconnaissant le rôle élargi des entreprises dans le développement social, complète la théorie du capital humain en intégrant la dimension territoriale du développement des compétences, et étend l'approche de la valeur partagée pour inclure la création de valeur territoriale. Cette contribution théorique établit les fondements d'une compréhension contextualisée de l'articulation entre RSE et employabilité, ouvrant la voie à des recherches empiriques qui pourront valider et enrichir ce cadre intégratif dans différents contextes d'économies émergentes.

4. Conclusion

Cette revue de littérature narrative a permis d'analyser l'articulation conceptuelle entre RSE et employabilité dans le contexte marocain. L'analyse révèle une convergence théorique fondée sur trois cadres complémentaires : la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) qui établit le fondement normatif, la théorie du capital humain (Becker, 1964) qui fournit la justification économique, et l'approche de la valeur partagée (Porter & Kramer, 2011) qui démontre les bénéfices mutuels. Cette recherche contribue à la littérature en proposant un cadre conceptuel intégratif adapté aux économies émergentes, articulant RSE et employabilité autour de trois piliers : la responsabilité territoriale, l'engagement multipartite et la création de valeur durable. Elle identifie quatre mécanismes causaux par lesquels la RSE influence l'employabilité : l'effet signal et attractivité, le développement direct des compétences, la création de capital social, et la légitimité institutionnelle. Ces mécanismes, théoriquement fondés et partiellement validés empiriquement (Jones et al., 2014 ; Bisschoff & Massyn, 2022 ; Hasinat et al., 2025), démontrent que l'employabilité devient progressivement un objet de la RSE (Dietrich, 2010). Le contexte marocain présente des particularités importantes. Le rôle des institutions nationales (CGEM, INDH) dans la promotion de la RSE, combiné aux défis structurels du marché du

travail, crée un environnement où les entreprises jouent un rôle social élargi par rapport aux économies développées. Les entreprises marocaines labellisées RSE intègrent progressivement les enjeux d'employabilité dans leurs pratiques (Hasinat et al., 2025), bien que des défis persistent. Cette recherche présente deux limites principales. (1) L'approche narrative privilégie l'analyse conceptuelle au détriment de la validation empirique systématique. L'absence d'études empiriques comparatives spécifiquement centrées sur le contexte marocain limite la validation des mécanismes causaux identifiés. (1) L'applicabilité des cadres théoriques occidentaux aux spécificités des économies émergentes nécessite une adaptation contextuelle approfondie qui mériterait des recherches empiriques dédiées. Plusieurs pistes de recherche futures émergent. Des études de cas qualitatives d'entreprises marocaines combinant RSE et employabilité permettraient de comprendre les processus organisationnels concrets. Des analyses quantitatives mesurant l'impact des initiatives RSE sur l'employabilité locale valideraient les mécanismes causaux identifiés. Des études comparatives avec d'autres économies émergentes enrichiraient la compréhension des spécificités contextuelles. Enfin, des analyses longitudinales révéleraient les dynamiques temporelles et les effets de cette articulation. Pour les décideurs publics, les résultats suggèrent l'importance de renforcer l'environnement institutionnel favorable à l'articulation RSE-employabilité. Pour les entreprises, les résultats encouragent le développement d'approches collaboratives et de partenariats dyadiques (Awa et al., 2024) pour maximiser l'impact tout en optimisant les ressources.

Références

- (1). Abraham, A. (2003). *L'employabilité interne*. Éditions d'Organisation.
- (2). Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- (3). Amadiou, J.-F. (1999). Les organisations du travail : Un nouvel élan. *Revue Française de Gestion*, (125), 100-117.
- (4). Awa, E. K., Basco, R., & Fuentelsaz, L. (2024). Stakeholder engagement and corporate social responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 34(2), 215-243.
- (5). Baret, P., & Petit, S. (2022). La RSE comme outil stratégique pour garantir un développement territorial durable. *Revue de l'Organisation Responsable*, 17(1), 45-62.
- (6). Barrett, J., Jones, L., & McEvoy, P. (2001). Employability and the individual. *Journal of Career Development*, 28(2), 89-104.
- (7). Baruel-Bencherqui, D., Le Flanchec, A., & Mullenbach-Servayre, A. (2011). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Revue Management & Avenir*, 8(48), 14-36.
- (8). Barry, B., & Shaw, W. (1979). *Moral issues in business*. Wadsworth.
- (9). Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press.
- (10). Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- (11). Bijlmakers, S. (2019). Corporate responsibility and human rights. *Business and Human Rights Journal*, 4(1), 23-45.
- (12). Bisschoff, C., & Massyn, L. (2022). Employability attributes required to support CSR competencies. *South African Journal of Business Management*, 53(1), 1-12.
- (13). Bivins, T. (2006). Responsibility and accountability. In K. Fitzpatrick & C. Bronstein (Éds.), *Ethics in public relations* (pp. 19-38). Sage.
- (14). Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- (15). Bricler, M. (2009). *L'employabilité : Concept et mesure*. L'Harmattan.

- (16). Buhmann, K. (2006). Corporate social responsibility: What role for law? *Academy of Management Review*, 31(4), 973-991.
- (17). Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. La Découverte.
- (18). Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte.
- (19). Carlini, J., Grace, D., France, C., & Lo Iacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process. *Journal of Business Research*, 96, 273-283.
- (20). Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- (21). Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- (22). Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8.
- (23). Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management* (9^e éd.). Cengage Learning.
- (24). Commission Européenne. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. COM(2001) 366 final.
- (25). Commission Spéciale sur le Modèle de Développement. (2021). *Le nouveau modèle de développement – Rapport général*. Royaume du Maroc.
- (26). Confédération Générale des Entreprises du Maroc. (2024). *Label RSE CGEM*.
- (27). Courrent, J.-M. (2012). RSE et développement durable. *Revue Française de Gestion*, 38(222), 37-51.
- (28). De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index. *International Labour Review*, 143(3), 211-233.
- (29). De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- (30). De Vos, A., Van der Heijden, B., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.
- (31). Dietrich, A. (2010). L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? *Revue de l'Organisation Responsable*, 5(2), 30-38.
- (32). Dubbink, W., Graafland, J., & Van Liedekerke, L. (2008). CSR, transparency and the role of intermediate organisations. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 391-406.
- (33). Dupuis, J.-C. (2020). L'engagement communautaire à travers la RSE. *Revue Française de Gestion*, 46(287), 89-105.
- (34). El-Said, O., Aziz, H., Mirzaei, M., & Smith, M. (2022). International CSR instruments. *Business Ethics Quarterly*, 32(1), 45-68.
- (35). Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014). Effect of stakeholders' pressure on transparency of sustainability reports. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 495-511.
- (36). Finot, A. (2000). *Développer l'employabilité*. Éditions Insep Consulting.
- (37). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- (38). Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2020). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- (39). Friedman, M. (1970, 13 septembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- (40). Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487-501.

- (41). Garavan, T. N., & McGuire, D. (2020). HRD and stakeholder theory. *Human Resource Development Review*, 19(1), 5-31.
- (42). Gazier, B. (1999). Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail. *Cahiers de la MSE*, (3), 1-18.
- (43). Gazier, B. (2003). *Tous sublimes : Vers un nouveau plein-emploi*. Flammarion.
- (44). Gazier, B. (2005). *Vers un nouveau modèle social*. Flammarion.
- (45). Germain, C., & Trébucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 30(152), 93-120.
- (46). Gond, J.-P., & Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, (205), 93-116.
- (47). Hasinat, M., Bentaleb, F., & El Kandoussi, F. (2025). RSE et performance des entreprises marocaines labellisées CGEM. *Revue Marocaine de Gestion*, 12(1), 45-67.
- (48). Haut-Commissariat au Plan. (2025, 3 février). Situation du marché du travail en 2024.
- (49). Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. Department for Education and Employment.
- (50). Igalens, J. (2000). *L'évaluation du potentiel*. Liaisons.
- (51). Jarnias, S., Oiry, E., & Louart, P. (2013). Les référentiels de compétences. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (87), 23-39.
- (52). Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? *Journal of Business Ethics*, 119(3), 383-401.
- (53). Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in The Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261-272.
- (54). Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., & Saint-Germes, E. (2014). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (91), 17-32.
- (55). Loufrani-Fedida, S., Saint-Germes, E., & Oiry, E. (2013). Le savoir-évoluer. *Management & Avenir*, (63), 115-134.
- (56). Macdonald, T. (2014). *Global stakeholder democracy*. Oxford University Press.
- (57). Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- (58). McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197-219.
- (59). McQuaid, R. W., Lindsay, C., & Greig, M. (2005). Job guarantees, employability training and partnerships. *Local Economy*, 20(1), 67-78.
- (60). McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- (61). Meignant, A. (1997). *Manager la formation*. Liaisons.
- (62). Mincer, J. (1964). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281-302.
- (63). Moon, J., Crane, A., & Matten, D. (2005). Can corporations be citizens? *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 429-453.
- (64). Nouib, H., Andaloussi, M., & Moumen, A. (2024). Déterminants de l'employabilité au Maroc. *Revue Marocaine des Sciences de Gestion*, 8(2), 112-134.
- (65). Organisation Internationale du Travail. (2000). *La mise en valeur des ressources humaines : Formation et employabilité. Rapport de la commission, 88^e session, Genève*.
- (66). Othmane, J. (2011). *L'employabilité : Définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants*. Université Jean Moulin Lyon 3.
- (67). Pélosse, B., Sarnin, P., & Vonthron, A.-M. (1995). *L'entreprise et l'insertion sociale*. L'Harmattan.

- (68). Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- (69). Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2018). Creating shared value: Redefining capitalism. *Harvard Business Review*, 96(5), 24-32.
- (70). Raoult, N., Roger, A., & Lacroux, A. (2011). L'employabilité : Construction et opérationnalisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (82), 31-46.
- (71). Raveyre, M. (2019). La responsabilité territoriale des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 45(278), 67-84.
- (72). Renaud, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 13(1), 145-163.
- (73). Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences. *Management & Avenir*, (4), 187-200.
- (74). Sachs, S., Rühli, E., & Kern, I. (2009). *Stakeholder governance*. Springer.
- (75). Saint-Germes, E. (2004). L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH. Université Toulouse 1 Capitole.
- (76). Saint-Germes, E. (2006). Les facteurs de l'employabilité. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (60), 23-39.
- (77). Saint-Germes, E. (2010). Conventions d'employabilité. *Revue Française de Gestion*, 36(202), 47-64.
- (78). Savall, H., & Zardet, V. (2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachés (6^e éd.)*. Economica.
- (79). Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810.
- (80). Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- (81). Sendlhofer, T., & Tolstoy, D. (2022). Transparency in supply chains. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 945-962.
- (82). Setyaningsih, D., Tentama, F., & Situmorang, N. Z. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi employability. *Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan* (pp. 427-432). Universitas Ahmad Dahlan.
- (83). Singh, J., & Del Bosque, I. R. (2008). Understanding corporate social responsibility and product perceptions. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 597-609.
- (84). Tripathi, P. C., & Bains, A. (2013). *CSR: An emerging paradigm*. Ane Books.
- (85). Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability. *International Congress Series*, 1280, 142-147.
- (86). Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- (87). Van der Heijden, B., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 1-4.
- (88). Visser, W. (2008). Corporate social responsibility in developing countries. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Éds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 473-479). Oxford University Press.
- (89). Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.