



EMPLOYEUR PIONNIER

Ce que la France nous apprend en matière de durabilité et d'inclusion

Analyse stratégique du marché du travail français sous l'angle de l'employeur durable, de la sécurité sociale et de l'inclusion



Colophon

Annet de Lange (Berenschot, Open Universiteit), Joost van der Weide (Hogeschool Windesheim), Josje Dijkers (Hogeschool Utrecht), Sarah Detaille (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen), Jamie de Wal (Berenschot), Jol Stoffers (Zuyd Hogeschool, Open Universiteit, NEIMED – Centre de connaissances socio économiques), Hans van der Molen (Berenschot).

Institutions impliquées

Berenschot

HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

**HOGESCHOOL
UTRECHT**

hogeschool
Windesheim

SOCIAAL-ECONOMISCH
KENNISCENTRUM

neimed

Open Universiteit
www.ou.nl



Zuyd
Onderzoek **ZU
YD**

Table des matières

1. L'ESG comme cadre stratégique de l'employeur durable	5
Quelles sont les organisations pionnières ?	5
2. Clarification des concepts : trois piliers, un cadre cohérent	7
3. Analyse contextuelle et enjeux du marché de l'emploi	9
3.1 Principales caractéristiques.....	9
3.2 Traits de l'employeur durable au sein des organisations	10
3.3 Politiques de l'emploi ciblant le potentiel inexploité.....	10
3.4 Pressions macroéconomiques et culture comme limites systémiques.....	10
4. Enseignements issus des visites d'entreprise	11
4.1 Les Pays Bas comme partenaire : penser l'écosystème régional en Europe.....	11
4.3 Un prisme pour l'employeur durable.....	12
5. Bonnes pratiques d'EDF en France.....	13
5.1 Développement stratégique des talents.....	13
5.2 Organisation du travail moderne et culture du feed back.....	13
5.3 Bien être et équilibre vie professionnelle – vie privée	13
5.4 Diversité, inclusion et égalité des chances	14
5.5 Santé, sécurité et éthique.....	14
5.6 Participation et engagement collectif.....	14
5.7 EDF comme best practice.....	14
5.8 Bonnes pratiques RH chez SUEZ.....	14
5.9 Regard croisé : EDF et SUEZ.....	14
6. Réflexion sur les stratégies et interventions	15
7.1 La réforme des retraites : Accessibilité, Égalité et Inclusion ?.....	15
8. Comparaison	17
8.1 Recommandations.....	17
9. Conclusion : de la politique à la transformation porteuse de sens	19
Sources.....	19

Meaningful
Work



1. L'ESG comme cadre stratégique de l'employeur durable

L'urgence croissante des défis mondiaux. Changement climatique, inégalités sociales et cybersécurité – exige des transformations structurelles au sein des organisations. Dans ce contexte, les critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) s'imposent comme référentiel intégré pour concrétiser la responsabilité sociétale. Si la dimension « E » est souvent associée aux objectifs climatiques, les volets social (S) et gouvernance (G) gagnent une valeur stratégique croissante pour l'employeur. Malgré la réglementation différée et les tensions géopolitiques, les organisations commencent à passer d'une logique de conformité à une logique de transformation : comment contribuer réellement à la durabilité sociale, à la cohésion interne et au leadership inclusif ?

Quelles sont les organisations pionnières ?

Tant en France qu'aux Pays Bas, le marché du travail est soumis à la pression du vieillissement, des transitions technologiques, de l'IA et d'une quête accrue de sens. Les collaborateurs, en particulier les jeunes générations, attendent davantage de leurs employeurs : des environnements sûrs, inclusifs et centrés sur l'humain, alignés sur des valeurs sociétales. Les objectifs ESG constituent non seulement un cadre d'évaluation mais aussi une boussole pour le développement organisationnel durable.

Ce livre blanc examine l'évolution concrète du concept d'employeur durable et la manière dont les organisations françaises et néerlandaises abordent les enjeux de sécurité sociale et d'inclusion. Ces thèmes sont indissociables de l'agenda ESG : créer des lieux de travail inclusifs et sûrs renforce le bien être des collaborateurs et constitue un prérequis à la résilience des organisations.

Ce document propose une analyse approfondie du marché de l'emploi français, enrichie d'une comparaison avec la situation néerlandaise. Il identifie les « best practices » et en tire des enseignements utiles pour la recherche et la pratique. À partir de trois notions interconnectées – employeur durable, sécurité sociale et inclusion – nous établissons un cadre de développement organisationnel durable. L'inclusion est considérée comme une condition de la sécurité sociale, et les deux comme essentielles pour devenir un employeur durable.

En reliant ces notions à des cas concrets, des analyses parties prenantes et des recommandations stratégiques, ce livre blanc contribue à la construction d'un parcours d'apprentissage franco néerlandais sur l'employeur durable. Nous commençons par clarifier les concepts, puis présentons les perspectives pertinentes issues des visites d'entreprise.

L'annexe propose une « Grille d'évaluation stratégique de l'employeur durable » prête à l'emploi.



2. Clarification des concepts : trois piliers, un cadre cohérent

Pour analyser le marché du travail français, une définition précise des concepts est indispensable :

- Employeur durable : responsabilité de l'employeur de maintenir, à long terme, la santé, l'engagement et l'employabilité des collaborateurs, en intégrant les dimensions écologiques, économiques et sociales (SER, 2022 ; ONU, 2015 ; NPDI, 2025).
- Sécurité sociale (sécurité psychosociale) : environnement où chacun peut s'exprimer sans crainte de représailles, discrimination ou intimidation ; protection contre les comportements transgressifs et espace pour le feed back (TNO, 2023).
- Inclusion : politique et culture actives garantissant à tous les collaborateurs, quel que soit leur parcours, un accès équitable aux opportunités, à la reconnaissance et à la prise de décision. La diversité décrit la composition multiple du personnel ; l'inclusion assure que chacun peut être lui-même tout en contribuant au collectif (Mor Barak, 2014 ; Ferdman, 2013).

Avant d'aborder les cas pratiques, examinons les différences contextuelles et les défis des marchés français et néerlandais.



3. Analyse contextuelle et enjeux du marché de l'emploi

3.1 Principales caractéristiques

Les politiques de l'emploi françaises et néerlandaises diffèrent sur la réglementation, la flexibilité, la sécurité sociale et la lutte contre le chômage. Les Pays Bas sont devenus très flexibles (contrats temporaires, temps partiel, indépendants). La France se caractérise par une forte protection des CDI et des procédures de licenciement complexes.

En matière d'indemnisation du chômage, les Pays Bas privilégient une durée courte et la réinsertion, tandis que la France propose des allocations plus longues et protectrices. Aux Pays Bas, l'approche « polder » implique une codécision constante entre gouvernement, employeurs et syndicats. En France, l'État joue un rôle plus dominant et la concertation sociale est moins structurelle

Tableau 3.1 **Résumé des caractéristiques du marché du travail.**

Caractéristique	Pays-Bas	France
Flexibilité du marché du travail	Élevée	Faible
Allocation chômage	Plus courte, centrée sur la réinsertion	Plus longue, allocation plus élevée
Rôle des partenaires sociaux	Important (modèle du polder)	Plus limité, État plus directif
Coût salarial pour l'employeur	Plus faible	Plus élevé (charges sociales plus lourdes)
Recours aux contrats temporaires	Nombreux indépendants (zzp), contrats flexibles	Forte distinction CDD/CDI

Le marché français fait face à trois défis majeurs : un chômage structurel élevé (notamment des jeunes et peu qualifiés), l'écart CDI/CDD générateur de précarité, et la complexité du droit du travail, freinant l'agilité. Par ailleurs, malgré une politique d'égalité, l'inclusion des seniors, personnes en situation de handicap, migrants ou femmes dans certains secteurs reste insuffisante.

3.2 Traits de l'employeur durable au sein des organisations

L'employeur durable crée un environnement où les collaborateurs restent motivés, en bonne santé et performants sur le long terme. Les contextes néerlandais et français diffèrent sur :

- Relations de travail et structures de dialogue
- Focus sur l'employabilité durable
- Cadres juridiques
- Opportunités de développement continu.

Tableau 3.2 **Relations de travail et structures de dialogue.**

Caractéristique	Pays-Bas – Mode de fonctionnement	France – Mode de fonctionnement
Mode de concertation	Modèle du polder : dialogue tripartite (employeurs, syndicats, État)	Culture hiérarchique ; dialogue direct moins développé
Rôle des syndicats	Acteurs clefs : conseil d'entreprise (OR) et conventions collectives (CCT)	Influence surtout via grèves et recours juridiques
Climat social	Plutôt coopératif	Davantage conflictuel et formel

3.2.1 Focus sur l'employabilité durable

Aux Pays Bas, le bien être (bonheur au travail, autonomie, équilibre vie privée) est prioritaire ; programmes de vitalité, télétravail et temps partiel sont fréquents. Les inégalités sociales persistent toutefois, notamment entre niveaux de qualification. En France, l'accent porte davantage sur la protection légale (35 h, temps de repos). Les pratiques de flexibilité progressent mais restent moins répandues ; la prévention active (burn out, bien être) est moins ancrée.

Conclusion

Les approches sont façonnées par la culture, la loi et les structures de dialogue : modèle collaboratif néerlandais versus cadre juridico hiérarchique français.

3.3 Politiques de l'emploi ciblant le potentiel inexploité

Les stratégies divergent : activation décentralisée via les municipalités et accords employeurs aux Pays Bas ; approche centralisée et protectrice en France (Pôle emploi, quotas handicap de 6 %).

Tableau 3.3 **Caractéristiques des politiques de l'emploi.**

Caractéristique	Pays-Bas – Mode de fonctionnement	France – Mode de fonctionnement
Mésurage régional	Fort – pilotage décentralisé par les municipalités	Plus centralisé
Accent sur l'activation	Élevé – obligations claires pour les bénéficiaires	Plus faible – logique de protection renforcée
Implication des employeurs	Croissante (ex. Accord Emplois Handicap)	Souvent stimulée par des sanctions
Bureaucratie	Fragmentation municipale	Processus centralisé, parfois lourd

La création d'un écosystème tourné vers l'extérieur exige le réseautage, l'apprentissage continu et l'évaluation.

3.4 Pressions macroéconomiques et culture comme limites systémiques

En 2025, la France anticipe 8 % de chômage et une croissance de 0,1 %. Le déficit public (6 %) impose des coupes sociales. La réforme des retraites (64 ans) suscite une forte résistance. Les conventions collectives sectorielles structurent la gestion RH. Les inégalités d'opportunités restent liées à l'origine sociale et au réseau universitaire.

Aux Pays Bas, la régulation est plus décentralisée, favorisant l'innovation et l'adaptation sectorielle.

4. Enseignements issus des visites d'entreprise

Les visites ont révélé quatre axes stratégiques :

1. Opportunités et freins dans les écosystèmes régionaux.
2. Soutien multi parties prenantes à la connexion Homme – Travail – Organisation.
3. Inclusion comme processus social.

Variations contextuelles de la sécurité psychosociale

4.1 Les Pays Bas comme partenaire : penser l'écosystème régional en Europe

La coopération économique franco néerlandaise s'intensifie (effets du Brexit, commerce numérique). La France est le 3e partenaire export des Pays Bas, et les Pays Bas le 8e pour la France. L'accent commun sur la durabilité crée des synergies, notamment autour d'EDF. Les entreprises néerlandaises doivent toutefois composer avec la hiérarchie et le caractère relationnel français.

4.2 Paradoxes du marché du travail français

Malgré 8 % de chômage, les secteurs porteurs (énergie, IA, mobilité) recrutent. La culture du diplôme, les réseaux fermés et la centralisation limitent la mobilité. EDF montre que l'innovation est possible lorsqu'elle s'appuie sur la symbolique nationale et l'intérêt collectif.

Tableau 4.1 **Analyse parties prenantes : hiérarchie, syndicats et réseaux fermés.**

Partie prenante	France – Rôle / Position	Pays-Bas – Rôle / Position
Employeurs	Responsabilité légale formelle	Partenaire stratégique RH
Salariés	Peu participatifs ; syndicats portent leur voix	Participation active via le conseil d'entreprise (OR)
RH	Rôle instrumentel, fortement réglementé	Facilitateur du changement culturel
Syndicats	Puissants mais peu représentatifs	Largement impliqués dans l'élaboration des politiques

Les deux pays partagent le défi d'attirer et retenir les talents face au vieillissement et aux avancées technologiques.

4.3 Un prisme pour l'employeur durable

Quatre facteurs clés (Van der Aa, 2020) :

- Renforcer l'adhésion à la sécurité psychosociale.
- Assurer l'alignement entre environnement de travail, valeurs individuelles et objectifs.
- Reconnaître l'inclusion comme processus social nécessitant intégration et appartenance.
- Mettre en place des structures de soutien au delà de l'organisation via l'écosystème.

5. Bonnes pratiques d'EDF en France

Électricité de France (EDF) déploie une stratégie RH durable et résolument axée sur l'humain, conçue pour attirer, fidéliser et développer les talents dans le respect de ses responsabilités sociales et écologiques. Acteur public clé de la transition énergétique, EDF place ses collaborateurs au cœur de la stratégie et des opérations du groupe. L'entreprise est devenue Premium Partner et fournisseur officiel d'électricité et de gaz des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, consolidant ainsi son leadership en matière de transition énergétique et d'entreprise responsable.

5.1 Développement stratégique des talents

EDF investit massivement dans la formation, le transfert de connaissances et le développement des compétences. Chaque année, l'entreprise recrute des milliers de nouveaux salariés – dont un fort pourcentage de jeunes diplômés via l'apprentissage, les stages et les premiers emplois. Rien qu'en 2024, EDF a embauché plus de 10 000 personnes en France, notamment dans le nucléaire, les énergies renouvelables et le numérique. L'objectif ? Préparer les équipes aux défis futurs : neutralité carbone, digitalisation et sûreté.

5.2 Organisation du travail moderne et culture du feedback

EDF promeut une culture managériale innovante dans laquelle les collaborateurs bénéficient d'autonomie, de confiance et de responsabilité. Les entretiens annuels traditionnels ont été remplacés par des check ins réguliers centrés sur le développement de carrière, le bien être, les objectifs et les compétences, renforçant ainsi l'engagement et la transparence.

5.3 Bien être et équilibre vie professionnelle – vie privée

Grâce à des modèles flexibles – télétravail, horaires variables, dispositifs hybrides – et à l'accord interne « *Travailler autrement, manager autrement* » (2021), EDF favorise un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée. Programmes de bien être, offres sportives et prévention santé renforcent encore la vitalité physique et mentale des équipes.

5.4 Diversité, inclusion et égalité des chances

Signataire du *Charte de la Diversité* depuis 2006, EDF a conclu plusieurs accords collectifs couvrant l'inclusion du handicap, l'égalité salariale et le recrutement inclusif. L'indice d'égalité femmes hommes a atteint 92/100 en 2023. Les collaborateurs participent activement à des réseaux internes (femmes dans la tech, communautés LGBTQ+, forums intergénérationnels) et l'entreprise met la priorité sur le sport paralympique et l'accessibilité

5.5 Santé, sécurité et éthique

Des politiques rigoureuses encadrent la sécurité, le bien être psychosocial et l'éthique. Canaux de signalement confidentiels, lignes d'alerte, codes de conduite et formations obligatoires sont la norme, avec un accent particulier sur la prévention de la discrimination, du harcèlement et du burn out.

5.6 Participation et engagement collectif

EDF stimule la participation des salariés au travers de plans d'actionnariat, de structures fortes de représentation (CSE) et d'un dialogue social soutenu. Les « *Energy Games* », organisés en interne lors des Jeux de 2024, ont mobilisé 25 000 employés. Team EDF, collectif d'athlètes (para) olympiques, renforce la culture de la performance, de l'inclusion et de la fierté de marque.

5.7 EDF comme best practice

EDF démontre qu'un ancien monopole d'État peut se transformer en employeur moderne et tourné vers l'avenir en intégrant la durabilité, l'inclusion et la vitalité au cœur de son ADN. Toutes les initiatives alimentent une *Employee Value Proposition* claire : « Travailler chez EDF, c'est contribuer ensemble à une société plus durable. » Des programmes comme *Mobility Month*, les parcours d'apprentissage de la Group University, les projets d'équipes auto organisées, le travail hybride structuré et une politique familiale solide (congés parentaux et d'assistance) transposent cette proposition dans la pratique quotidienne.

5.8 Bonnes pratiques RH chez SUEZ

Formation continue (18 h/an/salarié), certification Top Employer France, télétravail 2 j/ semaine avec indemnités, objectif « zéro accident grave », index égalité 89/100, programme « Go SUEZ » pour l'actionnariat (10 % du capital d'ici 2029), réseau WO&MEN.

5.9 Regard croisé : EDF et SUEZ

La hiérarchie française exige légitimité formelle, symboles et pilotage top down ; EDF prouve qu'un changement porteur de sens est possible lorsqu'il repose sur la fierté collective et les valeurs nationales.

Investir dans un environnement de travail digne rapporte !

L'insécurité psychosociale entraîne absentéisme, turnover et perte de productivité. Aux Pays Bas, les instruments préventifs (personnes de confiance, entretiens de sortie, services de santé au travail, responsables D&I) réduisent les coûts et le risque réputationnel

6. Réflexion sur les stratégies et interventions

En France, la conformité légale prévaut ; la transformation culturelle demeure rare (EDF est l'exception). L'exemple des réformes des retraites illustre comment liberté, égalité et fraternité influencent le débat social.

7.1 La réforme des retraites : Accessibilité, Égalité et Inclusion ?

Les pensions incarnent la solidarité républicaine ; le relèvement à 64 ans est perçu comme une menace pour l'équité. Contrairement aux Pays Bas, la France valorise la protection collective.

In Nederland daarentegen is er meer ruimte voor experimenten op het gebied van organisatiecultuur. Voorbeelden hiervan zijn trainingen in inclusief leiderschap en initiatieven gericht op het bevorderen van psychologische veiligheid, zoals teamdialogen en het creëren van zogenaamde safe spaces.

De ervaringen bij EDF illustreren dat gerichte inspanningen op het gebied van employee engagement wel degelijk vruchten afwerpen. Zo leidde de implementatie van een intern gezondheids- en veiligheidsprogramma, ondersteund door onder andere interne Olympische Spelen en vrijwilligerprogramma's, tot een stijging van 25% in de betrokkenheid van medewerkers. Ook werd de interne mobiliteit verbeterd via het initiatief Mobility Month, terwijl vitaliteitsevenementen eveneens bijdroegen aan een sterkere betrokkenheid binnen de organisatie.



8. Comparaison

Thème	Approche néerlandaise	Approche française
Sécurité psychosociale	Transparence, personnes de confiance	Canaux formels, barrières culturelles
Inclusion	RH pragmatique, valorisation des talents divers	Égalité juridique, participation limitée
Leadership	Coach, horizontal	Décisionnaire, hiérarchique
Innovation	Culture start-up, consensus	Stabilité institutionnelle, pilotes limitées
Collaboration stratégique	Orientée résultat	Orientée relation, formelle, long terme

8.1 Recommandations

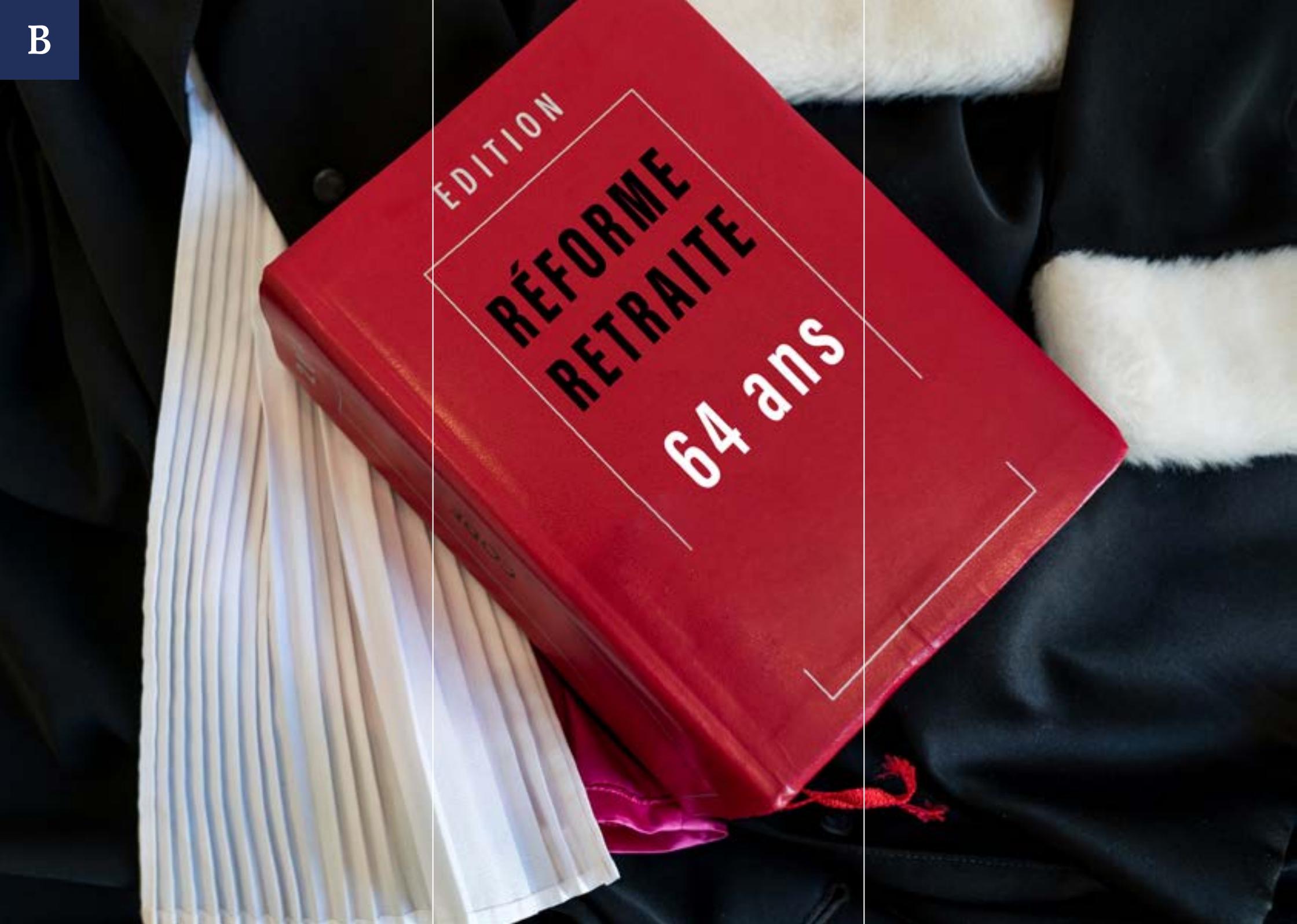
Pour les employeurs français : développer une EVP axée sur la fierté collective, la raison d'être et la mobilité interne ; s'appuyer sur la légitimité managériale et des symboles pour ancrer l'inclusion.

Pour les organisations néerlandaises en France : respecter la hiérarchie, investir dans des relations à long terme et relier les initiatives durables à des symboles nationaux (JO, transition climatique)

EDITION

**RÉFORME
RETRAITE**

64 ans



9. Conclusion : de la politique à la transformation porteuse de sens

L'employeur durable n'est pas un idéal théorique, mais une nécessité stratégique face aux transitions globales. Les exemples français démontrent qu'une culture hiérarchique peut évoluer lorsqu'elle s'adosse à des valeurs collectives. L'approche néerlandaise montre la force d'une collaboration décentralisée et d'une sécurité psychosociale partagée. L'avenir réside dans l'apprentissage mutuel, la réflexion continue et l'audace de poser les questions fondamentales.

Sources

- ChatGPT 4.0 pour la vérification des informations sur le marché du travail français, juin 2025.
- Ferdman, B.M., Deane, B.R. (2013). *Diversity at Work : The Practice of Inclusion*. Cambridge University Press.
- Mor Barak, M.E. (2014). *Managing Diversity : Toward a Globally Inclusive Workplace*, 3e éd. SAGE. [PDF] [Managing Diversity by Michalle E. Mor Barak | 9781544333069](#)
- NPDI (2025). [Homepage - NPDI](#)
- SER (2022). 'Employabilité durable : mode d'emploi'.
- Shore, L.M. et al. (2011). 'Inclusion and Diversity in Work Groups', *Journal of Management*.
- TNO (2023). Travail sain, sûr et productif.
- Nations Unies (2015). Agenda 2030 pour le développement durable. [Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development | Department of Economic and Social Affairs](#)



‘NOUS SOMMES BERENSCHOT, FONDATEUR DU PROGRÈS’

Les organisations sont en constante évolution. Beaucoup de choses changent en raison de la robotisation, du vieillissement et de la numérisation. Depuis plus de 60 ans, nous suivons de près ces évolutions et façonnons l'avenir du travail et de l'organisation. Le besoin de faire quelque chose de fondamental et de significatif pour les personnes et les organisations est inscrit dans nos gènes. Avec nos conseils et nos solutions, nous avons aidé diverses organisations et entreprises dans toute la Belgique.

Qu'il s'agisse de l'aménagement d'organisations, de la rémunération, des fonctions ou des rôles, de la recherche de personnel adéquat ou du changement de culture et de leadership : tout ce que nous faisons est analysé, est construit et considéré sous plusieurs angles. C'est ainsi que nous proposons des conseils fondés et des solutions intelligentes. Nous ne trouvons pas ces solutions seuls, mais toujours en étroite collaboration avec nos clients. Nous écoutons attentivement les souhaits de nos clients et faisons preuve d'esprit critique lorsque la situation l'exige

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

P.O. Box 8039, 3503 RA Utrecht

Les Pays-Bas

+31 (30) 2 916 916

www.berenschot.com