
**De la pertinence du management des ressources
humaines à la responsabilité économique
et sociale des entreprises
dans le développement local**

Farida BEKOUR, MC/B Abdellaziz AMOKRANE, MC/A

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion de l'Université**

Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou

Résumé :

Les Ressources Humaines (RH) dans les entreprises constituent le maillon fort dans tout développement économique et social. Ainsi, un management pertinent des RH est à l'origine de toute création de richesse et disposent de capacité d'intervention efficace à même de participer au développement local. Il est vrai que le développement des entreprises entraîne une consommation accrue de ressources naturelles et, par conséquent, sont génératrices de plus de déchets. Ainsi leur intervention peut soit améliorer soit freiner le développement local d'une région. Pour cela les entreprises peuvent, par un engagement volontaire ou en collaboration avec les pouvoirs publics, participer pleinement au développement économique et social d'une région en améliorant leurs modes d'intervention et leurs pratiques de gestion.

L'objectif de cet article est de relater l'expérience de deux entreprises dans la wilaya de Tizi-Ouzou, Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM) et Electro-Industries (EI) en matière de Management Stratégique

des RH (**MSRH**) d'une part, et de Responsabilité Economique et Social des Entreprises dans le développement local de la région, d'autre part.

Mots clés :

MSRH, RESE, Développement Local, Investissements, Création d'emplois, Protection de l'environnement, Système Management Qualité et Environnemental.

Summary:

Human Resources (HR) companies are the strong link in all economic and social development. Thus, a relevant HR management is the source of all wealth creation and have effective response capacity able to participate in local development. It is true that business development leads to increased consumption of natural resources and, therefore, are generating more waste. Thus, their intervention can either improve or hinder the development of a local region. For companies that may, by voluntary or in collaboration with government, participate fully in the economic and social development of a region by improving their methods of intervention and management practices.

The objective of this paper is to relate the experience of two companies in the wilaya of Tizi-Ouzou, National Industries Company Appliances (ENIEM) and Electro-Industries (EI) in Strategic Management Human Resource (SMHR) in one hand, and the Economic and Social Responsibility of Enterprises (ESRE) in the development of the local region, on the other hand.

Keywords:

SMHR, ESRE, Local Development, Investment, Job Creation, Environmental Protection, Environmental and Quality Management System.

INTRODUCTION

Les organisations sont confrontées, d'une manière permanente, aux changements de leur environnement économique global (*François Pichault, 1993*) qui leur imposent de fait des réorientations stratégiques. Celles-ci portent aussi bien sur les structures que sur les formes d'organisation du travail. Aujourd'hui, tout projet de changement est porté par la mobilisation de toutes les parties prenantes de l'entreprise principalement de ses **Ressources Humaines (RH)**, ce qui a amené les dirigeants d'entreprise à mettre en œuvre et concevoir des changements adaptatifs et des politiques et des stratégies de concertation et de mobilisation de leurs ressources humaines (*Octave Gélinier, 1990*). Ainsi, dans ce nouvel environnement caractérisé par une instabilité politique, économique, technologique et concurrentielle, les organisations, en général, et les entreprises, en particulier sont contraintes de s'adapter ou de disparaître. Leur adaptation est conditionnée par la maîtrise des résistances de leur personnel aux changements. Cette maîtrise appelle à un **Management Stratégique des Ressources Humaines (MSRH)** lequel est, de nos jours, facilité par l'introduction des nouvelles technologies d'information et de communication leur permettant de diffuser les objectifs de la stratégie globale de l'entreprise et de faire participer et adhérer l'ensemble du personnel à leur concrétisation.

Cette participation des RH aux projets de développement économique marque la réalisation de deux objectifs de la gestion moderne des entreprises caractérisée par la **Responsabilité Economique et Sociale des Entreprises (RESE)**. Le premier objectif a trait à la RESE vis-à-vis de son environnement externe par des actions de développement économique local à travers des projets d'investissement (création d'emplois et de richesse, maintien de l'activité, protection de l'environnement, etc.). Le deuxième objectif est relatif à la RESE au niveau interne, notamment par rapport à son personnel par des actions de formation, de perfectionnement et de motivation pour une meilleure adaptation aux changements. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'objectif de ce présent article dans lequel nous développerons :

1. Le MSRH : définition, objectifs et rôle ;
2. Le MSRH et la RESE dans le développement local ;
3. Le MSRH et la RESE dans le développement local dans la wilaya de Tizi-Ouzou : cas de deux entreprises publiques économiques algériennes ENIEM et EI.

1. Le MSRH : définition, objectifs et rôle

Plusieurs recherches conduites par divers auteurs, notamment, *R. Likert (1961)* ; *T.W. Schultz (1961)* ; *G.S. Becker (1962 et 1964)* ; *E.G. Flamholtz (1971)* ; *G.S. Becker et B. Gerhart (1996)*, ont démontré l'importance du capital humain dans la création de la valeur pour l'entreprise et qu'il constitue un élément clé de la compétitivité et de la performance organisationnelle des entreprises. Cette importance confère aux décisions et à la gestion des RH une dimension stratégique dans la conduite de la stratégie globale des entreprises et dans l'adaptation aux changements de l'environnement économique. L'élaboration de cette stratégie tient compte de l'ensemble des stratégies spécifiques à chaque fonction de l'entreprise (stratégie financière, commerciale, organisationnelle, production, recherche et développement et bien entendu RH).

Pour ce faire, la formulation des stratégies spécifiques doivent obéir et s'inscrire dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise. Pour *Gérard Koenig (1990)*, la stratégie globale est indissociable des notions d'intention et de plan, il l'a définie comme « la science et l'art de manœuvrer des forces pour accomplir les fins de la politique traduites en buts stratégiques »¹.

La place et le rôle des RH dans la croissance économique tant à l'échelle micro que macro-économique n'est plus à démontrer comme facteur déterminant de la croissance économique. La fonction RH dans

1 - Gérard Koenig, « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques », Edition Nathan 1990, p.11.

les organisations a beaucoup évolué au point où les dirigeants d'entreprise s'accordent à dire que c'est là leur premier facteur clé de succès. Dès lors, les RH se sont vues accorder alors beaucoup plus d'intérêt pour devenir enfin la fonction motrice dans la vie économique de l'entreprise. C'est comme cela que cette fonction s'est rapidement développée dès les années 70, avec une accélération dans les années 80 (*François Pichault, 1993*) pour connaître une évolution fulgurante dans les années 90, passant de la simple fonction de personnel à celle de direction des RH au même titre, voire plus, que celle des finances.

Face aux nouvelles exigences de gestion tenant principalement à l'ampleur des changements et des transformations de l'environnement économique global des entreprises, au besoin des entreprises à créer de nouvelles compétences stratégiques et organisationnelles et à la reconnaissance d'une nouvelle intelligence des RH au sein de l'organisation, il s'en est suivi que les politiques managériales des entreprises, tournées de plus en plus vers des objectifs à moyen et long terme, attribuent à cette fonction une nouvelle dimension et lui permettent de trouver sa véritable place dans l'entreprise sous le vocable de **Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH)** (*Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand et Nada Allani, 2004*).

Par ailleurs, le changement de la conception traditionnelle du capital humain en tant que facteur de coût qu'il faut minimiser à une conception actuelle de ressource ou de capital stratégique qu'il faut optimiser a donné à la fonction des RH de l'entreprise le statut de fonction importante voire stratégique dans l'entreprise qui veille à l'adéquation qualitative et quantitative des RH aux besoins de développement de l'entreprise, à l'intégration des objectifs de développement des RH avec ceux de rentabilité et de performance globale de l'entreprise et à l'optimisation des performances des RH qui contribuent à l'aboutissement de la stratégie globale de l'entreprise.

Cette fonction devenue alors stratégique est chargée, à cet effet, du MSRHR. Celui-ci est relatif à la vision dynamique qu'a cette fonction dans

l'établissement des stratégies définissant les objectifs et les actions de mobilisation des RH, le contrôle des résultats et essentiellement la gestion du personnel et des compétences de l'entreprise de telle sorte à :

- Détecter les besoins en compétences humaines de l'entreprise ;
- Elaborer les projets d'investissement en RH (recrutement, formation, perfectionnement, promotion et intégration) ;
- Rechercher et développer les outils de motivation et d'intéressement et d'implication des RH à la stratégie globale de l'entreprise afin d'éviter des conflits sociaux.

Cependant, il appartient aux responsables de cette fonction de mettre en place une démarche stratégique afin de détecter tous les besoins d'amélioration, de perfectionnement et d'adaptation de ses RH aux changements de son environnement économique global.

1-1- Définition du MSRH

Les RH sont considérées comme facteur clé assurant la compétitivité économique pour l'entreprise. De ce fait, elles ne sont plus à traiter comme une simple variable d'ajustement avec une gestion purement quantitative mais elles doivent être intégrées dans la stratégie globale afin d'assurer une cohérence indispensable entre la politique industrielle et la politique sociale de l'entreprise. Il arrive que les choix de politique industrielle puissent échouer faute d'adaptation des RH à ces choix décisionnels. Certaines entreprises échouent dans la mise en œuvre de leurs stratégies industrielles, pourtant pertinentes, en ne portant pas une attention particulière à leurs RH qui sont indispensables à leur réalisation et à leur aboutissement. Un personnel compétent et motivé, qui adhère à la stratégie de l'entreprise, lui procure des avantages concurrentiels et lui permet de mettre en œuvre des stratégies plus offensives (*François Jalbert, 1989*).

A cet effet, les entreprises ont plus de possibilités à faire aboutir leurs stratégies industrielles si elles se dotent d'un personnel qualifié, motivé, actif

et organisé dans des structures cohérentes et souples. Pour cela, les entreprises mettent en place des structures chargées du MSRH pour :

- Animer les processus de travail par la stimulation, la coordination et la pratique d'un auto contrôle ;
- Mettre en œuvre des processus de résolution de problèmes, d'améliorations de la qualité, d'auto-organisation et de planification avec les équipes de travail ;
- Définir les rôles, déterminer et conférer les missions ;
- Prendre des décisions en collaboration avec le groupe ;
- Mobiliser l'intelligence des groupes et du personnel au service de l'entreprise.

Ce MSRH permet la mobilisation des ressources et des compétences humaines de l'entreprise qui lui procure un avantage stratégique. Celui-ci est étroitement lié aux politiques de RH mises en œuvre dans l'entreprise (*Gérard Koenig, 1990*). Le MSRH se base sur un référentiel composé d'un modèle de fonctionnement et des politiques sociales de l'entreprise, des objectifs que s'est fixés l'entreprise et d'un environnement d'obligations et de contraintes internes et externes.

Selon *Jean Marie Peretti (2006-2007)*, « la notion de MSRH traduit le fait que la fonction adopte une vision dynamique. Cela implique qu'elle soit capable de planifier et de mettre en œuvre des actions cohérentes entre elles et bien sûr d'en contrôler les résultats ». Pour cet auteur, cette fonction a plus d'autonomie et elle est intégrée à la stratégie globale de l'entreprise.

Pour *F. Jalbert (1989)*, le management stratégique est défini comme « un moyen qui permet de traiter les données qualitatives, relier les aspects qualitatifs et les aspects quantitatifs pour décrire les besoins en emplois et en compétences ». Selon l'auteur, ces objectifs sont fixés par l'identification des

facteurs clés internes et externes de changement et leur confrontation aux menaces et opportunités de l'environnement. En fonction de cette confrontation, l'entreprise détermine les moyens qui lui permettent de valoriser ses ressources de toute nature pour atteindre ses objectifs avec plus d'efficacité et d'efficience.

Quant à *Georges Egg (1994)*, le MSRH « est un système qui permet à l'entreprise de disposer de ressources humaines qu'il soit en quantité ou en qualité afin de faire face aux changements de son environnement et atteindre ses objectifs ».

Partant de tout ce qui précède, nous pouvons définir le MSRH comme un système qui permet de disposer, à tout moment, de RH en nombre et en qualité afin de réaliser les objectifs assignés à l'entreprise. Tout comme nous pouvons, également, le définir comme l'art de gérer à court, moyen et long terme les RH de telle manière à permettre à l'entreprise de recenser ses préoccupations sociales, leurs évolutions, mesurer leurs risques et apprécier ses marges de manœuvre afin d'apporter des solutions stratégiques.

1.2. Les objectifs du MSRH

Selon *F. Jalbert (1989)*, le MSRH a pour objectif principal le développement et la valorisation des actifs humains afin qu'ils créent de la valeur à l'entreprise et à tous ses partenaires. Pour notre part, les objectifs du MSRH peuvent être comme suit :

- Réduire les coûts ;
- Éviter les conflits sociaux et mobiliser les RH autour des projets industriels ;
- Créer un climat de compétition et de créativité ;
- Opérer une adéquation entre les qualifications et les exigences des postes de travail, laquelle adéquation constitue un facteur d'efficience ;

- Préserver une capacité d'adaptation aux changements de l'environnement économique global (flexibilité) lui permettant d'assurer son efficacité.

1.3. Le rôle du MSRH

Devant les bouleversements continuels qu'ont connu et continuent de connaître les entreprises (la déréglementation monétaire, la globalisation financière et technologique), on assiste à un regain d'intérêt des entreprises à l'analyse des coûts et de tous les paramètres de mesure de la productivité. Or, les RH sont à la fois un facteur de coût pour l'entreprise mais aussi une source de création de la valeur (richesse), d'accroissement de la productivité et de création d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. De ce fait, la croissance durable de l'entreprise et sa responsabilité sociale et économique requièrent la prise en compte et la satisfaction des trois piliers fondamentaux suivants :

- **Premier pilier** : Le traitement des RH comme toutes les autres ressources (matérielles et financières) ;
- **Deuxième pilier** : La gestion du savoir-faire, des compétences et de l'innovation avec la même efficacité que le patrimoine industriel et technologique ;
- **Troisième pilier** : La recherche d'une meilleure satisfaction mutuelle dans la gestion des relations sociales, "employeurs-employés", comme celle qui existe, très généralement dans les relations "fournisseurs-entreprise" ou "clients-entreprise".

Cette triple exigence est assurée par le MSRH qui consiste à mettre en œuvre des plans d'actions qui permettent d'une part, la gestion rationnelle des RH, leur formation et leur intégration dans la vie de l'entreprise, d'autre part, d'impliquer l'ensemble des RH dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. A cet effet, le MSRH a pour rôle la mise à disposition de moyens et la mise place de politiques de gestion permettant de :

- **Mobiliser** les compétences clés de l'entreprise autour de sa stratégie ;
- **Mettre les moyens** dans l'acquisition de nouvelles compétences qui sont déterminantes pour l'aboutissement de la stratégie globale de l'entreprise ;
- Instaurer un climat de travail par un mode de **management participatif** faisant adhérer tout le personnel à la stratégie de l'entreprise ;
- **Inculquer une culture** d'entreprise fondée sur : le travail de groupe et de collaboration, l'esprit d'initiative, le développement chez le personnel le sentiment d'appartenance à l'entreprise, etc. ;
- **Mettre en place un système d'information et de communication** souple et pertinent, garantissant la fiabilité et la bonne circulation verticale et horizontale de l'information afin de donner toutes les chances de succès à la stratégie globale de l'entreprise ;
- **Arrêter et mettre en œuvre des politiques de développement des RH** par l'élaboration de plans de recrutement, de promotion, de formation, de perfectionnement et d'intégration des RH dans l'entreprise.

2- Le MSRH et la RESE dans le développement local

Aujourd'hui, l'image de l'entreprise est de plus en plus reflétée par son comportement dans son environnement. Cependant, les politiques de gestion des RH dépassent les méthodes traditionnelles pour intégrer les valeurs de développement durable et la responsabilité économique et sociale vis-à-vis de son environnement social, en général, et celle de son personnel, en particulier. La RESE est devenue l'un des principaux thèmes de plusieurs disciplines de la littérature managériale (*Moez Ben Yedder et Férid Zaddem, 2009*).

La RESE consiste en l'intégration des considérations sociales et environnementales aux décisions et aux activités de l'entreprise. Le management des RH porte sur leur mobilisation autour de ces objectifs et leur adhésion aux

objectifs de l'entreprise en matière de RESE (*Coro Strandberg, 2009*). Ainsi, les entreprises sont tenues d'étudier l'impact de leurs décisions sur la société.

La responsabilité économique peut s'exprimer d'une part, par la contribution de l'activité de l'entreprise au développement économique de la région par le respect de l'environnement, la réponse aux besoins de la population, d'autre part, par la qualité des relations avec les actionnaires, l'éthique professionnelle et l'honnêteté. La responsabilité sociale exprime la qualité des relations de travail au sein de la société en justifiant les mouvements d'effectifs et la gestion des relations de travail et en rendant les mérites de leur politique de formation, de promotion, de santé et de sécurité au travail (*Mourad Attarça et Thierry Jacquot, 2005*). Selon *Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée (2007)*, « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Le MSRH étant responsable de tous les processus et systèmes clés liés à la gestion des RH, les actions en matière de responsabilité économique et sociale portent sur des politiques sociales comme la formation et la communication, le recrutement, l'égalité au travail, la santé et la sécurité au travail, l'intégration et la rémunération équitable, la mobilisation des RH aux objectifs économique et sociale de l'entreprise et la sécurité des produits offerts à la société. En matière de développement local, ces politiques portent sur la non discrimination dans les politiques de recrutement, la création d'emplois, la maîtrise du turn-over (du remplacement du personnel). Quant au développement durable, la participation de l'entreprise est faite par des actions portant sur des politiques de protection de l'environnement tels que le traitement des déchets, l'utilisation rationnelle des ressources naturelles, la limitation des rejets et des émissions de gaz à effets de serre.

Ainsi, le MSRH permet à l'entreprise d'améliorer son image en étant attentive aux préoccupations et aux besoins de ses RH, de répondre aux exigences du développement durable en améliorant les procédures et les systèmes de protection de l'environnement. Cette RSE est alors intégrée dans le MSRH par des politiques de :

- Recrutement responsable en intégrant le droit à la diversité, des valeurs de non discrimination (raciale, par l'âge) et le traitement équitable des candidatures ;
- Mobilisation des RH par la formation des RH, en général, et des managers, en particulier, à la gestion des changements et à la gestion du stress ;
- Motivation et promotion des dirigeants par la proposition de formations adaptées à leurs compétences professionnelles ;
- Sanction de tous les dépassements (harcèlement, travail abusif, etc.) ;
- Information et communication interne et externe par l'établissement d'un bilan social portant des informations relatives au nombre de postes créés, aux effectifs employés, au nombre de licenciements, aux coûts de formation, à la participation de l'entreprise dans des projets de développement de la région (dans la zone d'implantation de l'entreprise).

3- Le MSRH et la RESE dans le développement local dans la région: cas de l'ENIEM et d'EI

Après avoir défini, dans les deux précédents points, les concepts de MSRH et de RSE dans le développement local en général, nous allons, dans ce troisième point, examiner ces concepts dans deux EPE algériennes l'ENIEM et EI. Le choix de ces deux entreprises se justifie par les deux raisons principales suivantes :

Premièrement, ce sont des entreprises qui contribuent, jusqu'à nos jours, énormément dans la création d'emploi au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Comme elles participent également dans la formation des étudiants en leur assurant des stages pratiques ;

Deuxièmement, c'est des entreprises qui ont résisté à toutes les difficultés économiques et financières nées des différentes réformes tout comme celles liées à un environnement caractérisé par l'insécurité sociale et l'instabilité politique.

3.1 Méthodologie de la recherche empirique

Pour ce faire, nous avons retenu la démarche méthodologie axée, dans un premier temps, sur la réalisation d'une enquête basée sur la distribution de questionnaire élaboré sur la base des notions et des concepts théoriques du MSRH et distribué aux responsables des deux entreprises. En effet, l'étude des concepts relatifs à la définition, aux objectifs, au rôle du MSRH ainsi qu'à la RESE dans le développement local dans la région, nous a permis d'une part, de définir les principes de base du MSRH, les objectifs et son rôle dans les entreprises ainsi que les éléments qui mettent en relation le MSRH avec la RESE dans le développement local et d'autre part, d'élaborer un questionnaire nous permettant de vérifier toutes ces notions et de relater l'expérience de MSRH dans ces deux EPE.

Ce questionnaire comporte des aspects quantitatifs et qualitatifs. Il est élaboré, dans sa majorité, sous forme de questions fermées, à choix binaires ou multiples, de manière à faciliter son traitement par les responsables des entreprises considérées et des questions semi-ouvertes et ouvertes afin de recueillir les avis des responsables quant à la définition des notions du MSRH et aux actions mises en œuvre pour participer au développement local dans la Wilaya de Tizi-Ouzou. Ce questionnaire est envoyé en Janvier 2009 accompagné d'une lettre expliquant le contexte de notre étude et restitué en Novembre 2009. Ainsi, nous avons formulé le questionnaire en deux grandes parties. La première partie porte sur les informations relatives à la présentation de l'entreprise. Quant à la deuxième partie, celle-ci est centrée sur les

informations relatives à la définition du MSRH et son impact sur la RESE dans le développement local dans la région.

3.2. Échantillon de travail

Notre échantillon d'étude porte sur deux entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou qui activent dans le même secteur d'activité celui de l'électronique et de l'électrotechnique il s'agit de l'**ENIEM** et **EI** dont nous ferons les présentations générales.

3.2.1 Présentation de l'ENIEM

La création de l'ENIEM remonte au 02/1/1983 par Décret N°83-19/1983 après la restructuration de la SONELEC. L'ENIEM est une EPE, transformée en SPA le 08/10/1989 (passage à l'autonomie), au capital social de **31 462 766** Euros ou de **2 957 500 000** DA². Elle occupe une superficie de **54** ha et implantée sur différents sites :

- Le Complexe d'Appareil Ménager (**CAM**), composé de trois unités de fabrication spécialisées, l'Unité Commerciale (**UC**) et l'Unité de Prestations Techniques (**UPT**) sont localisés dans la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi de Tizi-Ouzou ;
- La filiale Unité Lampes de Mohammedia (**ULM**), dénommée **FI-LAMP**, localisée dans la zone industrielle de Mohammadia, Wilaya de Mascara ;
- La filiale Sanitaire **EIMS** qui est localisée à Miliana dans la Wilaya d'Ain-Defla¹;
- La Direction Générale est au Bld Stiti Ali dans le chef lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

L'ENIEM a pour vocation la fabrication et le montage d'appareils électroménager à savoir les appareils de réfrigération, sanitaires, de lavage et de cuisson, les équipements de climatisation et les lampes à incandescence. En plus de cette activité principale, l'ENIEM assure une activité secondaire de

2- ENIEM, « Présentation de l'entreprise mère : ENIEM », Direction Générale, 2009.

commercialisation et de service après-vente. La commercialisation des produits ENIEM sur le marché national et le maintien de sa position sur ce dernier ainsi que la recherche de la pénétration du marché international constituent son objectif principal. A cet objectif principal s'ajoute les objectifs de réalisation de la rentabilité financière, la réduction voire la suppression de sa dépendance financière et l'équilibre de sa structure financière notamment sa trésorerie.

L'ENIEM a bénéficié de plusieurs opérations d'assainissement financier suite aux décisions de la Direction Générale du Trésor N°146 et 148 des 20 et 22/07/2009 qui ont porté sur le rachat du découvert bancaire au 31/12/2008 pour un montant de **13 650** millions de DA et sur la réduction de la dette sur obligations pour **130** millions de DA³, ceci a permis de rééquilibrer sa trésorerie.

Par ailleurs, l'ENIEM a poursuivi un processus de restructuration qui a porté sur :

- Le maintien des activités à forte rentabilité à savoir celles qui sont situées sur le site d'Oued-Aissi (réfrigérateurs, cuisinières et climatiseurs) ;
- Le délestage des activités de commercialisation, de soutien et de gardiennage au profit des salariés ou de tierces personnes ;
- Le transfert de FILAMP vers la SGP en septembre 2004 en vue de sa privatisation ;
- La transformation de la filiale sanitaire EIMS de Miliana en vue de sa privatisation ;
- La cession d'actifs excédentaires et le recouvrement des créances ;
- L'assainissement des stocks et de l'endettement⁴.

3- Direction Générale, « Présentation du Groupe », 2009.

4- Conseil d'Administration, « Rapports de Gestion 2004 exercice 2004 », Mars 2005, p. 6.

En Juin 2009, d'autres mesures de redressement ont été prises par l'ENIEM pour améliorer sa situation, comme la diversification des sources d'approvisionnement, la poursuite des efforts en matière de maîtrise des coûts, l'élargissement du portefeuille clients, la prospection du marché étranger pour la recherche de débouchés à l'exportation et la prospection des circuits de distribution des autres entreprises en vue de leur utilisation⁵.

La structure organisationnelle de l'ENIEM répond à une structure hiérarchico-fonctionnelle composée d'unités et de filiales de production, d'unités opérationnelles et de structures centrales fonctionnelles qui sont autonomes et décentralisées. Ces unités et filiales dépendent hiérarchiquement du P.D.G. Ces dernières ont la charge d'assurer les fonctions de planification, de coordination et de contrôle des structures opérationnelles. Au niveau du siège, l'ENIEM est organisée en directions. Quant au niveau des unités et des filiales, celles-ci sont organisées en départements lesquels sont organisés en services.

3.2.2. Présentation d'Electro-Industries

Electro-Industries dénommée **EI** est une entreprise publique économique, société par actions (EPE/SPA), créée en Janvier 1999 par le Décret 82/18 du 1/1/1983 après la scission de l'entreprise mère ENEL qui est issue de la restructuration de SONELEC. **ENEL** (Entreprise Nationale des Equipements Lourds) est une S.P.A au capital social de **4 753 000 000 DA** réparti sur **10** unités dont **EI** localisée à Azazga avec un capital social de **850 000 000 DA** détenu totalement par l'Etat par le biais de la Société de Gestion des Participations **SGP CABELEC** qui est mise en place après la suppression du Méga-Holding **HOMELEC** (Holding Electromécanique).

EI est localisée à Azazga à **30 Km** à l'Est du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou sur la RN12. Toutes ses unités de production sont localisées sur

5- Direction Planification Contrôle de Gestion et Audit, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM, exercice 2009 », ENIEM/DG/DPCGA, le 04 Mai 2010, pp.6-8.

le même site avec la **Direction Générale**. On trouve l'**Unité des Transformateurs (UTR)** et l'**Unité Moteurs et Prestations (UMP)**. Elle a pour vocation la production et la commercialisation de produits électrotechniques (moteurs électriques, alternateurs, transformateurs de distribution et groupes électrogènes). Elle a aussi comme activité secondaire la commercialisation et le service après-vente. Le démarrage de la production a eu lieu en Janvier 1984 sous la dénomination ENEL. La fabrication des transformateurs fût lancée en Décembre 1984 et celle des moteurs et alternateurs en Janvier 1986.

En 1999, l'ENEL est touchée par la restructuration, d'où est issue l'unité d'Azazga EI dotée, actuellement, de deux unités de production : **UTR** et **UMP**. Par ailleurs, depuis sa création, EI a réalisé plusieurs projets de base dans ses différentes unités de fabrication comme par exemple à l'UMP où un projet clé en main a été lancé avec des partenaires allemands **Siemens** pour la fabrication de moteurs, des alternateurs et des générateurs de groupes électrogènes. La production a été lancée en 1986 sous licence Siemens d'une capacité annuelle de **50 000** moteurs, **2 000** alternateurs et le montage d'environ une centaine de groupes électrogènes. Un autre projet "clé en main" a été lancé avec les allemands en l'occurrence **Trafo-Union** pour la fabrication de produits transformateurs pour une capacité annuelle de **5 000** transformateurs et avec **Fritz Werner** pour la partie engineering du projet. Le lancement de la production a commencé en 1985.

EI est organisée suivant une structure hiérarchico-fonctionnelle. Cette structure est composée d'unités de production et d'une unité opérationnelle de prestations de services. Ces unités sont autonomes mais dépendent hiérarchiquement du **P.D.G.** La **Direction Générale** est chargée de la planification, de la coordination et du contrôle des structures opérationnelles. Au niveau de cette DG, EI est organisée en Directions. Quant au niveau des Unités, celles-ci sont organisées en Départements lesquels sont organisés en services.

Les produits fabriqués sont destinés au marché national à une clientèle diversifiée touchant aux ménages, aux administrations, aux entreprises, etc. Pour la fabrication de ces différents produits, l'entreprise utilise les matières et composants : cuivre, tôles électriques, feuillards, acier, huiles, isolants, gaines, aluminium, alliage, etc. L'approvisionnement de ces matières et composants se fait principalement auprès des pays européens, de certains pays maghrébins et auprès de certains fournisseurs locaux comme le Groupe SIDER et d'autres fournisseurs locaux.

Depuis sa création, EI a une position dominante sur le marché national vu qu'elle est considérée comme leader. Cette position dominante s'explique par les ventes de transformateurs qui couvrent environ **70%** de la demande nationale. Elle occupe, à cet effet, près de **65%** du marché national dont SONELGAZ et SONATRACH qui constituent ses deux plus grands clients.

3.3. Résultats de l'étude empirique et actions de développement local dans la région

Le traitement du questionnaire, l'étude des documents internes et les entretiens nous ont permis d'aboutir aux résultats des actions mises en œuvre pour contribuer au développement local dans la région par les deux entreprises considérées.

3.1.1. Au niveau de l'ENIEM

Lors des entretiens avec les Directeurs de l'Audit et Contrôle Interne et des RH de l'ENIEM, nous avons constaté tout l'intérêt et l'importance que représente, auprès de ces dirigeants, notre sujet de recherche. A cet effet, ces responsables avancent que « le MSRH s'avère, de nos jours, un outil incontournable pour la survie de toute entreprise et la mobilisation et l'adhésion des RH au projet économique et social permettent de s'adapter au nouvel environnement économique mondial et répondre aux besoins de la société,

c'est pourquoi pour notre entreprise, le MSRH est nécessaire pour trois raisons principales :

- Assurer les métiers de base du domaine de l'électroménager ;
- Développer les compétences pour les métiers de base ;
- S'adapter continuellement au développement économique et social de l'environnement ».

Les actions de participation au développement local dans la région sont de nos jours imposées par les changements de l'environnement économique et social. S'agissant de l'ENIEM, sa production fait face au développement de certaines marques qui s'attaquent à tous ses segments de marché.

Cette diversification de produits est proposée par de petites entreprises qui importent et commercialisent des produits électroménagers qui répondent aux besoins spécifiques du marché algérien.

Face à cette situation, il est de la RESE d'engager des actions afin d'une part, de préserver ses parts de marché et par conséquent préserver ses emplois, limiter les départs de ses compétences vers des sociétés privées nationales ou étrangères et si possible de créer d'autres postes de travail, d'autre part, d'assurer à la société une offre de produits et de services de meilleure qualité.

Ainsi, les actions entreprises dans ce cadre sont principalement orientées vers :

- L'amélioration du Système de Management Qualité et de Management Environnemental ;
- La formation et la maîtrise du remplacement des RH et la création d'emplois ;
- La recherche et développement pour améliorer la qualité des produits offerts.

Le mouvement de la **Qualité Totale** est présenté aujourd'hui comme une exigence qui entraîne une rupture avec les méthodes traditionnelles de gestion des entreprises et où la mobilisation de toutes les RH de l'entreprise devient nécessaire (*Brouwers-Cornet-Gutierrez-Pichault-Rousseau-Warnotte, 1997*). C'est pour cela que dans le cas de l'ENIEM, nous nous limitons dans cet article aux actions pour lesquelles elle a consacré une place importante à savoir l'amélioration du **Système de Management Qualité et Environnemental (SMQE)** et le développement et la formation du capital humain qui lui permettent de participer activement dans le développement économique local de la région.

3.3.1.1. Amélioration du Système de Management Qualité et Environnemental

La RESE de l'ENIEM est reflétée par la volonté et l'engagement de ses dirigeants d'offrir à la société des produits de meilleure qualité répondant aux normes d'hygiène et de sécurité internationales ainsi que d'améliorer la sécurité au travail à travers la certification de ses procédés de fabrication et de ses systèmes de gestion.

En effet, la gestion de la qualité a, depuis le démarrage de l'activité de l'entreprise, constitué une de ses préoccupations majeures. A ce titre, l'ENIEM a assuré la qualité à la réception des matières et composants, la qualité en cours de fabrication et la qualité des produits et l'efficacité du système de gestion⁶. Se basant sur le document « *Document Candidature ENIEM au Prix Algérien de la Qualité* » établi par la Direction Générale de la Qualité, la certification des produits ENIEM a été entamée après avoir satisfait aux normes internationales. Cette certification, obtenue depuis les années 1990, a permis à l'entreprise l'exportation de ses produits vers les pays tels que la France et l'Allemagne qui sont très exigeants en termes de qualité et de sécurité. Ainsi, les premières certifications des produits ENIEM étaient à la norme NF ISO

6- Direction Générale de la Qualité, « *Document Candidature ENIEM au Prix Algérien de la Qualité* », 2009, pp.1-2.

7371 obtenues sur les produits : cuisinières en 1996, des réfrigérateurs **240L** en 1997 et des réfrigérateurs **200L** et **160L** en 1998.

A partir de l'année 1997, l'ENIEM entamait des démarches qualité par la mise en place d'un système d'assurance qualité conformément au référentiel **ISO 9002/94**. En juillet 1998, l'ENIEM était la première entreprise algérienne à être certifiée à la norme **ISO 9002/94** par l'organisme certificateur français **AFQ**. Cette certification permet une assurance de la production, des installations ainsi que des prestations. Par ailleurs, un programme de formation à la norme a été assuré par les organismes de formation **MFQ** (Mouvement Français de la Qualité) et **AFNOR** (Association Française de Normalisation). En janvier 2002, l'entreprise a renouvelé son certificat **ISO 9002/94** avec l'organisme certificateur canadien **QMI**.

En janvier 2003, l'aménagement du **Système de Management Qualité (SMQ)** a permis à l'ENIEM d'obtenir sa certification selon le référentiel **ISO 9001/2000**. Afin de mettre en place, entretenir et améliorer le **SMQ** selon cette nouvelle certification, l'ENIEM a mis en place une Direction Qualité ayant pour objectif principal l'amélioration et l'entretien du **SMQ**. Cette certification vise à renforcer le système de management, de réalisation et de soutien.

Pour cela, en Juin 2004, l'ENIEM, par le biais de la Direction Qualité, a dispensé la formation sur la norme **ISO 9001/2000** à **34** cadres nouvellement recrutés. Depuis 2005, plusieurs actions ont été lancées, par l'ENIEM, en vue de sa certification, en 2006, à la norme **ISO 14 001 version 2004** (**Système Management Environnemental "SME"**). Par ailleurs, un audit de certification de la filiale **EIMS** a été réalisé avec succès par l'organisme certificateur **QMI** en Mai 2005 et le certificat de conformité à la norme **ISO 9001/2000** a été délivré en Juin 2005¹. Toutes ces actions ont été renforcées par l'instauration de **Comités Qualité** tel que le **COPIL** (**Comité de Pilotage**) qui active à la fois au niveau de la DG et au niveau des différentes unités de l'entreprise.

En 2008, l'ENIEM a procédé au renouvellement de son certificat selon le référentiel **ISO 9001/2008** et obtenu, durant la même année, sa certification selon le référentiel **ISO 14001/2004** et a mis en place à cet effet un **SME**. Aujourd'hui, l'ENIEM dispose de deux systèmes Qualité le **SMQ** qui assure le suivi de la qualité des produits et des procédés de fabrication et le **SME** qui assure le suivi des activités soumises à des exigences légales et réglementaires. L'objectif de la certification aux normes environnementales est d'assurer un développement durable et la protection de l'environnement. Pour cela, l'ENIEM a mis en œuvre plusieurs actions pour soutenir la bonne application de ces deux **SMQE**. Ces actions ont porté sur la **réalisation des audits** du suivi du **SMQ** et du **SME**, la **formation** de plus de **11** auditeurs internes sur le **SMQ** et de **125** agents sur la norme **ISO 9001/2000**⁷, la **révision des procédures** portant sur la gestion des déchets et celles portant sur la réception des matières et composants et la **mise en place de la veille environnementale** chargée du suivi des activités soumises à des exigences légales et réglementaires⁸. Cette veille a porté sur le suivi de toute la réglementation portant sur la gestion des risques liés⁸ :

- **A l'environnement en général** (protection de l'environnement dans le cadre du développement durable, la protection et la promotion de la santé, l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail, etc.) ;
- **A l'eau** (le contrôle de la qualité de l'eau, la rationalisation de la consommation et le recyclage, la définition des limites des rejets d'effluents liquides industriels, la périodicité et les méthodes d'analyse de l'eau, etc.) ;
- **Au bruit** (la réglementation des émissions de bruit, la maîtrise de l'énergie, l'étiquetage énergétique des réfrigérateurs, des congélateurs

7- Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM T.O, exercice 2008 », Mars 2009, p.44.

8- Direction Qualité et Environnement, « Liste des textes législatifs et réglementaires », ENIEM, Rev :3, Juin 2010, pp. 1-13

et des appareils combinés à usage domestique, des climatiseurs, des lampes) ;

- **A la pollution atmosphérique** (réglementation des émissions atmosphériques, définition des valeurs limites, les seuils d'alerte et les objectifs de qualité de l'air en cas de pollution atmosphérique, etc.) ;
- **Aux installations classées** (la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement, la réglementation applicable aux établissements classés pour la protection de l'environnement) ;
- **Aux risques** (prévention des risques de catastrophes, fixation des conditions et modalités d'organisation et de mise en œuvre des interventions et secours en cas de catastrophes, etc.) ;
- **Aux substances appauvrissant la couche d'ozone** (date d'élimination des substances réglementées, l'usage des substances qui appauvrissent la couche d'ozone).

Toutes ces actions n'ont pas tardé à produire des effets bénéfiques sur l'amélioration de la performance de l'entreprise (*cf. Tableaux N°1 et N°2*) et l'amélioration de l'image de l'entreprise dans la société par son engagement responsable dans la protection de l'environnement (*cf. Tableau N°3*) et l'amélioration de l'hygiène de vie de la collectivité.

Tableau N°1 : Taux de satisfaction et d'insatisfaction des clients de 2008 et 2009

Désignation	2008		2009	
	Satisfaction	Insatisfaction	Satisfaction	Insatisfaction
Qualité du produit	93	7	91	9
Prix du produit	70	30	84	16
Disponibilité du produit	75	68	70	30
Service après-vente	75	25	78	22

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des données contenues dans la « Revue de Direction du SMQ N° 18/2010 », Op. Cit., p.12.

Tableau N°2 : Evolution des Coûts de Non Qualité par unité (en KDA) de 2007 à 2009

Unités	Total Entreprise		
	2007	2008	2009
Total CNQ ⁽¹⁾	108 803,06	111 243,00	119 551,921
Production (HT) ⁽²⁾	3 618 871	3 756 387	4 805 612
(1) / (2) en %	3,01%	2,96%	2,5%
Rebut (%)	1,11%	1,13%	0,82%

Source : Document interne, Direction Qualité et Environnement, Op. Cit., p.33.

**Tableau N°3: Les indicateurs de mesure de la performance
environnementale de 2006 à 2009**

Indicateurs de performance	2006	2007	2008	2009
Consommations en eau/Production annuelle (m ³ /tonne)	20,370	18,99	18,38	19,09
Consommations en gaz/Production annuelle (TH/tonne)	1,56	1,63	1,78	1,76
Consommations en électricité/ Production annuelle (KWH/tonne)	615,278	579,06	631,67	593,17
Quantité de CO2 généré par année (Tonnes)	5 858,06	5 637,06	5 970,96	6 758,11
Quantité des déchets générés/ Quantités de produits fabriqués	0,23	0,21	0,13	0,12
Quantité des déchets valorisés/ Quantité des déchets générés (%)	56,25	47,28	74	67,96
Quantité des déchets stockés/ Quantité des déchets générés (%)	25,51	38,82	32	91,97
Quantité des déchets mise en décharge/ Quantité des déchets générés	18,32%	13,89%	27,9%	22%
Nombre de déversements de substances dangereuses/année	03	03	06	07
Nombre de plaintes/année	01	01	aucune	aucune
Nombre annuel d'actions de formation et de sensibilisation	-	-	-	31
Total des investissements pour la protection de l'environnement (en millions de DA)	12,42	19,97	7,5	-

Source : ENIEM, Direction Qualité et Environnement, « Revue de Direction du
SME N°03/2010 », Procès verbal de la réunion du 31/01/2010, p. 13.

En 2009, l'ENIEM a réalisé **31** actions de formation et de sensibilisation qui ont touché **448** agents (cadres et agents de maîtrise)⁹. D'après les responsables chargés du suivi du SME, toutes les consommations en eau, en gaz et en électricité ainsi que la quantité de **co2** sont fonction de la production qui est en augmentation permanente depuis 2006. En cette année la production était de **4 168 434 KDA** et passe à **4 369 955 KDA** en 2007, à **4 561 461 KDA** en 2008 pour atteindre **5 003 071 KDA** en 2009. C'est cette augmentation qui explique la hausse des consommations.

Par rapport à l'augmentation du taux de la quantité de déchets valorisés, celle-ci s'explique par le fait que le prix des déchets et rebuts soit fonction de la variation des prix des matières et composants. Pour les autres indicateurs de mesure de la performance environnementale, nous constatons que l'entreprise essaye de les maîtriser.

3.3.1.2 La formation des RH

Les responsables de l'ENIEM mettent l'accent sur le fait que toute amélioration dans le fonctionnement de l'entreprise est liée au niveau de compétence et de qualification ainsi qu'au degré de motivation de ses RH. Pour cela, la formation des RH est inscrite comme une des RESE vis à vis de son personnel. Une responsabilité économique qui est liée à la réalisation de la performance économique et financière laquelle est dépendante du niveau de qualification du personnel et de leur mobilisation et une responsabilité sociale liée à la gestion des résistances aux changements par des formations qui permettent et facilitent l'adaptation des RH aux changements des procédés et des techniques de production. Ainsi, le nombre d'agents formés sont en croissance permanente (*cf. Tableau N°4*).

⁹-ENIEM, Direction Qualité et Environnement, « Revue de Direction du SME N°03/2010 », Op. Cit., pp. 1-21.

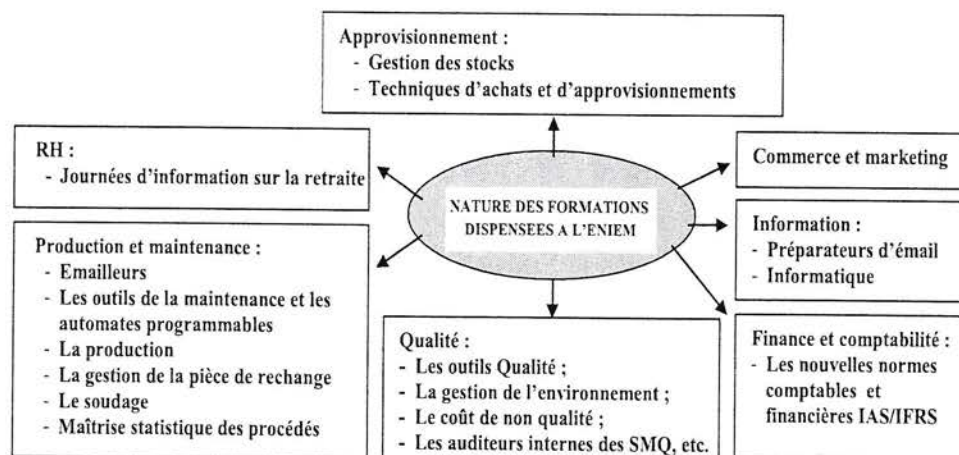
Tableau N°4 : Le coût de la formation à l'ENIEM de 2004 à 2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre d'agents formés	492	611	429	444	587	863
Coût de la formation (en millions de DA)	5,73	4,877	2,61	3,195	9,009	6,661
Budget alloué à la formation (en millions de DA)	2,87	6,654	4,153	6,036	9,13	6,137

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

A ce titre, l'ENIEM a lancé, en parallèle avec le programme Qualité, un programme de formation des RH aux nouvelles normes de qualité ISO. Ces formations sont destinées à toutes les catégories de personnel (*cf. Schéma N°1*) et portées sur **les aspects techniques** destinés aux assistants qualité, aux chargés de l'approvisionnement, aux chargés de la commercialisation des produits et aux responsables d'activités de production et du suivi du produit et **les aspects managériaux** destinés aux directeurs d'unités et aux cadres dirigeants.

Schéma N°1 : Nature des formations au niveau de l'ENIEM



Source : Schéma élaboré par nos soins sur la base des informations contenues dans les différents Rapports de Gestion de l'ENIEM de 2004 à 2009.

Ces formations ont été accompagnées de la mise en place, par la direction de l'ENIEM, d'une **stratégie de concertation** par laquelle la direction a chargé le personnel formé de sensibiliser le collectif des travailleurs afin d'avoir **l'adhésion et la mobilisation** de tout le personnel ENIEM à la concrétisation de ses objectifs.

3.3.2. Au niveau d'EI

Le Directeur des RH a montré un grand intérêt au MSRH et à la RESE dans le développement économique local. Il explique à cet effet, que la majorité des entreprises algériennes font face à un environnement concurrentiel qui les contraint à la modernisation de toutes leurs structures et leurs systèmes d'organisation et de gestion pour préserver ses parts de marché.

Selon certains responsables d'EI, la RESE est de répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes de l'entreprise principalement ses RH par leur **mise à niveau** afin de s'adapter continuellement aux changements de l'environnement. Ceci signifie que chaque innovation qui améliorerait l'efficacité et la performance de l'entreprise doit être portée par ces RH. A cet effet, l'entreprise, pour sa stabilité et sa sécurité économique et sociale, doit continuellement créer les conditions d'épanouissement à son personnel. Ainsi, selon ces responsables, le MSRH consisterait en la formation, la mobilisation et l'adhésion de toutes leurs RH à leur projet stratégique.

Par ailleurs, les préoccupations d'EI portent sur le comment sauvegarder ses parts de marché et améliorer sa compétitivité face aux changements de son environnement, d'une part, national avec l'arrivée de deux entreprises étrangères (libanaise et égyptienne) de fabrication de transformateurs, et d'autre part, international avec la fluctuation des prix des matières premières et composants. En effet, EI s'approvisionne à plus de **90%** de l'étranger et la majorité de ses matières sont cotées en bourse ce qui la rend encore plus dépendante des différents changements notamment en période de hausse des cours mondiaux de ses matières premières, accentuée par la crise financière de 2008.

Sur le plan de la commercialisation, EI fait face à divers concurrents composés pour la majorité d'importateurs de produits de moindre qualité à des prix concurrentiels principalement après la signature depuis le 1/09/2005 de l'accord d'association avec l'Union Européenne. En effet, cet accord a porté, entre autres, sur la suppression ou l'allègement des droits de douane, ce qui a rendu d'ailleurs le marché, pour les produits moteurs, très concurrentiel.

Face à cette situation, pour sauvegarder ses parts de marché et préserver ses emplois, EI a adopté une stratégie orientée vers l'amélioration de la qualité, la formation et le perfectionnement des RH et l'amélioration des conditions de travail pour diminuer le Turn-over.

3.3.2.1 L'amélioration de la qualité

En a obtenu le Certificat de Management de la Qualité **ISO 9001** version 2000 depuis 2004. Celui-ci est enregistré valable, pour une durée de 3 ans, en Juillet 2004² par l'organisme **QMI**. En 2007, après trois années de validité, l'entreprise a réalisé en Mai, de cette même année, une opération de recertification ISO 9001 version 2000 pour une durée de trois ans¹.

En Juillet 2009, EI a lancé un audit de suivi du Système de Management Qualité (**SMQ**) pour le renouvellement de la certification ISO 9001 version 2000¹ qu'elle a obtenu en juillet 2010. Sur le plan environnemental, l'entreprise entretient des relations avec les organismes chargés de la protection de l'environnement.

A ce titre, bien que son activité ne soit pas polluante pour l'entreprise a mis en œuvre toutes les recommandations et les mesures édictées par les organismes chargés de la protection de l'environnement. Ces derniers ont recommandé le remplacement des Transformateurs de type ASKAREL.

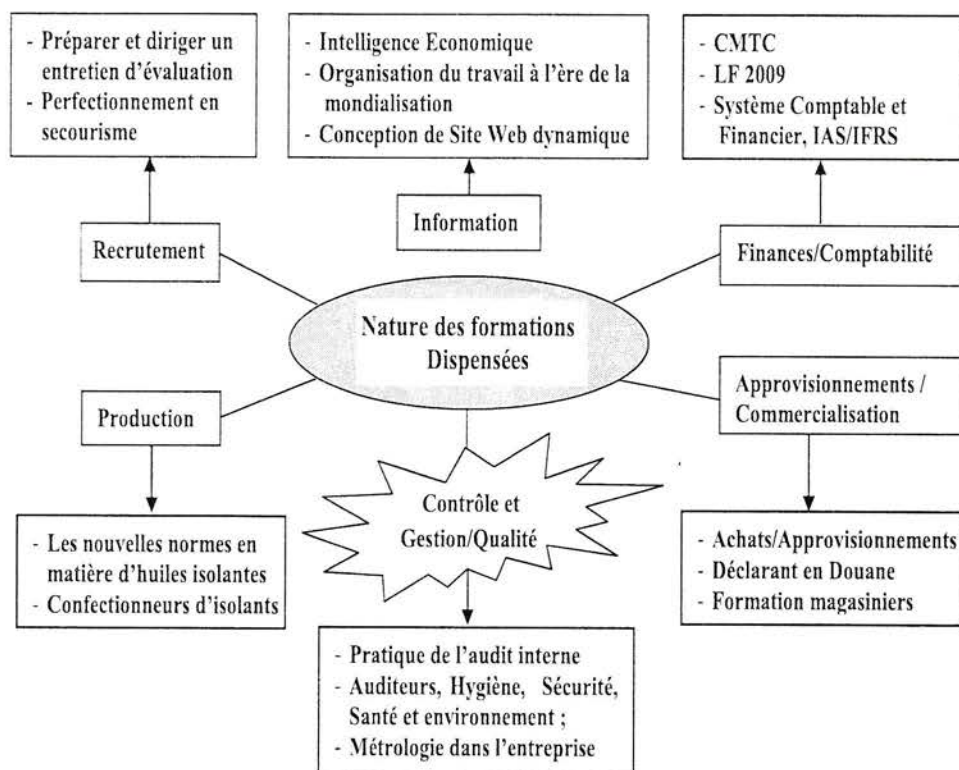
Par ailleurs, sur recommandations du Ministère de l'Environnement, des études d'impact sur l'environnement ont été réalisées par un Bureau d'Etudes spécialisé. A ce titre, EI a alors effectué des démarches auprès du Ministère de l'Industrie pour une prise en charge en vue d'obtenir la certification **ISO 14000** (norme environnementale) (*Electro-Industries, Rapport de Gestion 2008*).

En Février 2008, l'opération de certification **Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)** sous le référentiel **ISO 14001** et **Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) 18001** (Management de la Santé et de la Sécurité au Travail) est lancée. Cette certification s'inscrit dans le prolongement de la certification ISO 9001 elle est réalisée en 2010.

La RESE d'EI ne s'est pas limitée à la simple certification pour offrir des produits de meilleure qualité mais a porté, également, sur des actions de formation, de perfectionnement et de mise à niveau, d'une manière permanente, des RH et leur encouragement pour améliorer la qualité par la maîtrise des nouvelles techniques de production, de maintenance et de gestion.

Il est aussi important de noter que la diversification de la nature des formations dans le domaine de la Qualité sont destinées aux différentes catégories du personnel et sont engagées depuis plusieurs années. Pour améliorer la Qualité de travail de tout le système de gestion et d'organisation à EI, nous résumons les différentes formations qu'elle a assurées (*cf. schéma N°2*), en se référant au Rapport de Gestion de 2009. Ces actions de formation s'inscrivent dans le prolongement des programmes de formation Qualité des années antérieures en fonction des besoins de l'entreprise.

Schéma N°2 : Nature des formations pour l'amélioration de la performance de l'EI



Source : Schéma établi par nos soins en s'inspirant du Rapport de Gestion d'EI de l'année 2009, p.75.

3.3.2.2 La formation et le perfectionnement des RH

En accorde une grande attention à la formation et au perfectionnement du personnel toutes catégories confondues : Cadres, Agents de Maîtrise et Agents d'Exécution (cf. Tableau N°5). L'existence de plans de formation et de perfectionnement a permis d'une part, l'adhésion du personnel aux projets de l'entreprise et d'autre part, son adaptation aux changements.

La motivation créée par l'existence d'un plan de formation est renforcée par le droit attribué par la réglementation au partenaire social de participer aux bénéfices réalisés et d'assister aux Assemblées Générales. Ceci a créé, dans une certaine mesure, un **climat de motivation** et de **volonté** de la part du personnel à défendre les intérêts de leur entreprise.

Les programmes de formation lancés par EI visent plusieurs objectifs :

- Faire face aux départs de personnel qualifié ;
- Améliorer la qualification de son personnel par des politiques de mise à niveau et de perfectionnement ;
- Améliorer la maîtrise des techniques de fabrication et de pratiques de gestion ;
- Renforcer les connaissances et les aptitudes de ses cadres en matière de management moderne et de professionnalisme pour l'encadrement et la recherche.

Tableau N°5 : Programme de formation par catégorie de personnel
(en nombre de personne)

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Cadre	40	65	37	56	192	63
AM	7	25	07	46	68	39
AE	9	16	07	24	27	03
Total	56	106	51	126	287	105

Source : ELECTRO-INDUSTRIES, Rapport de Gestion de 2004 à 2009.

En 2009, les actions de formation ont concerné **14,07%** de l'effectif total ce qui a touché **105** personnes toutes catégories confondues avec un taux de **60%** destinés au perfectionnement des cadres. Ces formations ont porté sur plusieurs aspects du fonctionnement de l'entreprise engendrant en 2009 un coût de **5 882 KDA** (dont **77,94%** aux cadres, **20,36%** aux **AM** et **1,68%** aux **AE**) soit une hausse de **5,98%** par rapport à l'année 2008 qui comptabilise un coût total de **5 550 KDA**¹⁰.

Le coût de formation de l'année 2009 représente **1,2%** des charges de personnel¹¹. Ces formations sont assurées d'une part, par des participations aux séminaires, aux colloques et à des journées d'informations, d'autre part, par des cycles de formation de courte durée que ce soit au niveau ou en dehors de l'entreprise portant sur la sécurité des systèmes d'informations et des réseaux, le management de l'environnement selon la norme ISO 14 001-2004. Par ailleurs, EI a mis en place une politique en matière de recrutement, de promotion et de rémunération du personnel.

3.3.2.3. La maîtrise du Turn-over dans l'entreprise

Les effectifs sont liés à l'entreprise soit par des Contrats à **Durée Déterminée (CDD)** soit par des Contrats à **Durée Indéterminée (CDI)**. Ce dernier est le contrat le plus dominant à EI. Par ailleurs l'analyse des effectifs par catégories socioprofessionnelles et par âge montre qu'à EI **68%** de son personnel dépasse **40** ans et que **24%** dépasse **50** ans avec une forte concentration du personnel dans la tranche d'âge allant de **40 à 50** ans.

En 2009, cette tranche représente **44%** des effectifs. Toutefois, le taux de **60%** des effectifs de 2009 ayant l'âge avancé, dont **48,47%** de cadres ayant un âge supérieur à **40** ans, explique l'importance accordée par EI aux politiques de formation et de recrutement judicieux pour assurer la relève de l'entreprise en RH qualifiées.

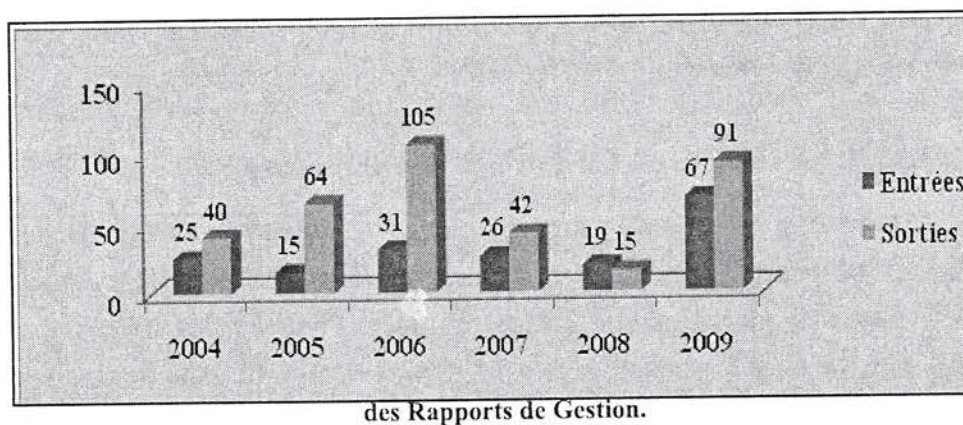
10- Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2008 et 2009 ».

11- Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », p. 76.

Quant à l'analyse de la structure des effectifs par ancienneté, celle-ci nous renseigne sur l'expérience accumulée et le degré de compétence du personnel. D'après la structure des effectifs d'EI classés par ancienneté, en 2009, **42%** du personnel possède une expérience acquise de **20** ans d'ancienneté dont **12%** dépassant **25** ans d'ancienneté. Cette structuration témoigne à la fois de **l'expérience** et de la **qualification** du personnel dans le domaine d'activité de l'entreprise ainsi que de la faible mobilité du personnel.

Le Turn-over permet d'analyser le mouvement du personnel (*cf. Graphe N°1*). Les entrées de personnel sont liées aux recrutements. Ces recrutements sont effectués par EI pour faire face à des impératifs soit de renforcement des structures soit de remplacements indispensables des départs.

Graphe N°1 : Entrées/sorties du personnel (le Turn-over)



Quant aux sorties du personnel, celles-ci sont généralement liées aux départs en retraite soit légale ou anticipée, les démissions, les décès et rarement les licenciements. En 2009, toutes les sorties enregistrées sont liées à des départs en retraite soit **91** agents contre **67** entrées liées aux recrutements en vue de remplacer et de renforcer les structures ayant subies ces départs en retraite¹². Généralement, ces recrutements sont à caractère temporaire¹³ et la

12- Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », p. 72.

13- Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2005 », p. 50.

faible mobilité du personnel est due, d'après les responsables de l'entreprise, à trois caractéristiques principales et spécifiques à la région : un faible tissu industriel ; une forte densité de la population et un taux de chômage élevé.

L'analyse des actions engagées dans le cadre du MSRH dans les deux entreprises montre que celles-ci résultent de trois éléments principaux :

- Les changements de l'environnement économique global ;
- La qualité des biens et services offerts ainsi que la protection de l'environnement comme facteurs d'adaptation aux changements ;
- La reconnaissance du personnel comme un véritable partenaire économique de l'entreprise et sa formation et son perfectionnement permettent le maintien de la main-d'œuvre locale et la maîtrise des nouvelles techniques de production.

Ces trois éléments ont été pris en considération dans le MSRH de ces deux entreprises. Le Tableau N°9 résume les principales caractéristiques et réalisations interne en termes de MSRH, de responsabilité économique et sociale et de performances économiques.

Tableau N°6 : Caractéristiques et réalisations internes des entreprises en termes de MSRH et de RESE dans le développement local

Tableau N°6 : Caractéristiques et réalisations internes des entreprises en termes de MSRH et de RESE dans le développement local

Éléments	Electro-Industries	ENIEM
Management Stratégique des Ressources Humaines : Définition et objectifs	Définition : Le MSRH est un système qui permet à l'entreprise d'avoir et de disposer de RH en qualité et en nombre dans le but de réaliser les objectifs stratégiques assignés par l'entreprise Objectifs : ▪ Développer et perfectionner en permanence les RH ▪ Opérer une adéquation entre les qualifications et les exigences des postes de travail ▪ Mobiliser les compétences clés autour de sa stratégie ▪ Arrêter des politiques de développement des RH par l'élaboration de plans de recrutement, de promotion, de formation, de perfectionnement et d'intégration des RH à la stratégie	Définition : Le MSRH porte sur le développement des compétences pour les métiers de base par des plans de formation et de perfectionnement et par des politiques de mobilisation des RH autour de la stratégie de l'entreprise Objectifs : ▪ Assurer la pérennité des métiers de base dans le domaine d'Electroménagers tel que le traitement de surface par exemple ▪ Formation pour une adaptation permanente aux changements de l'environnement technologique ▪ L'amélioration technologique des produits pour suivre et s'adapter ▪ Perfectionnement des RH aux nouvelles normes de qualité ISO (sur les aspects techniques et managériaux)
Style de management	Participatif : le Comité de Participation des travailleurs au sein du conseil d'administration, donne son avis sur tout projet d'investissement, approuve les plans de formation annuel et les recrutements. Aussi, le CP au reçoit périodiquement les rapports d'activités de l'employeur	Participatif : le comité de participation a le droit d'émettre des avis sur tout projet d'aménagement, de recrutement et de formation. Aussi, la Direction associe le partenaire social sur tous les projets de développement des RH, comme il siège également au conseil d'administration
Relations de travail	Coopération et relations partenariales	Coopération et concertation
Responsabilité économique et sociale vis-à-vis des employés	Formation et perfectionnement : ▪ Formation de 105 employés (14% des effectifs) avec 63 cadres, 39 agents de maîtrise et 03 agents d'exécution en 2009, en 2010 : 65 Agents : 50 cadres, 09 maîtrise et 06 exécution et en 2011 : 80 travailleurs : 56 cadres, 17 maîtrises et 07 exécutions ▪ Absence de conflits durant les deux années 2009 et 2010	Formation et perfectionnement : le nombre de formation est relatif à l'effectif c'est-à-dire que le coût de la formation représente 1% de la masse salariale : ▪ Formation de 863 agents en 2009 contre 568 agents en 2008 et 542 agents formés en 2011 contre 551 en 2010 ▪ Aucun conflit social : en 2008 et 2009, ce qui fait que l'entreprise n'enregistre aucun manque à produire ▪ Aucune plainte n'est enregistrée
Responsabilité économique et sociale vis-à-vis de la société	Offre de produits et de services de meilleure qualité et respectant l'environnement : - Certification au référentiel ISO 14001 et OHSAS 18001 - Certification ISO 9001 version 2000	Offre de produits et de services de meilleure qualité : - Certification aux normes de qualité ISO 9001/2000 - Certification aux normes environnementales ISO 14001/2004

De la pertinence du management des ressources humaines

Développement local dans la région	Création d'emploi : 67 recrues en 2009 contre 19 en 2008 Coût total de formation : 5 882 KDA soit 1,2 des charges de personnel La maîtrise du Turn-over : 91 sorties en 2009 qui sont des départs en retraite (pas de licenciements) contre 15 sorties en 2008 Contribution à la formation des étudiants : 300 stagiaires en 2011 provenant des universités, des centres de formation et même des écoles privées contre 260 étudiants formés en 2010 Contribution à la formation des jeunes apprentis : 28 apprentis, en 2009, pour un coût total de 1 100 KDA, soit 0,22% des frais de personnel. En 2010, le coût est de 737 KDA pour 105 jeunes apprentis formés Actions de sponsoring des activités de recherche et de parrainage des étudiants : - Encadrement de mémoires - Contributions financières aux colloques et séminaires	Création d'emploi : 98 recrues en augmentation par rapport à 2008 qui enregistre 30 recrues Coûts de formation : 6,661 millions de DA en 2009 et 6 264 851 DA en 2011 La maîtrise du Turn-over : 336 sorties en hausse par rapport à 2008 qui enregistre 139 sorties. Ces sorties sont pour la majorité des départs en retraite Contribution à la formation des étudiants : en moyenne 500 stagiaires provenant des universités, des centres de formation et même des écoles privés sont formés par l'ENIEM chaque année Contribution à la formation des jeunes apprentis : ENIEM reçoit une moyenne de 150 apprentis par an entraînant un coût de formation supporté par l'entreprise de 1 milliard de DA (car à partir du 6ème mois, l'entreprise verse un présalaire aux apprentis. A la fin de la formation certains sont directement recrutés au sein de l'entreprise) Actions de sponsoring des activités de recherche et de parrainage des étudiants : - Formation et encadrement - Participation et contribution financière aux colloques et séminaires
Performances économique et financière	Amélioration du CA : 2 434 040 KDA en légère baisse par rapport à 2008 qui est de 2 481 479 KDA en raison des difficultés d'approvisionnements Coûts de réclamation clients : 496 000 DA en 2009 soit une nette diminution par rapport 1 000 000 DA en 2008 Amélioration de la productivité du travail : 1487,75 KDA en 2009 par rapport à 1378,56 KDA en 2008 Le ratio d'EBE rapporté au CA : l'entreprise enregistre un taux de 27,39% en hausse par rapport à 2008 qui est de 23,73%	Amélioration du CA : 5 513 802 KDA en 2008 qui passe à 5 676 986 KDA en 2009 soit 97% de taux d'atteinte des objectifs de ventes Taux de satisfaction des clients : 91% de satisfaction des clients par rapport à la qualité des produits ENIEM Réduction des taux de rebuts : de 1,13% en 2008 à 0,82% en 2009 Amélioration de la productivité du travail : 795 600,16 KDA en 2009 contre 657 032,54 KDA en 2008 Le ratio d'EBE rapporté au CA : 6,81% en 2009 après avoir été de 6,25% en 2008

Source : Synthèse faite par nos soins sur la base de nos enquêtes et étude des documents internes de l'ENIEM et EI.

CONCLUSION

La fonction RH a trait à l'ensemble des activités concourant à la gestion du système social de l'organisation et le MSRH porte sur les politiques à mettre en œuvre afin d'assurer la coopération et la mobilisation de ces ressources autour des objectifs de l'entreprise. Aujourd'hui, ce MSRH se trouve dans un contexte de changement, caractérisé par des consommateurs plus exigeants, une écologie plus pressante et par des mutations technologiques d'où l'impératif de modernisation et d'accompagnement des RH de l'entreprise pour l'adaptation à ce nouveau contexte par leur formation, leur perfectionnement, leur intégration et leur mobilisation pour répondre aux nouveaux besoins et attentes des parties prenantes de l'entreprise.

Face aux changements de l'environnement économique et social, le MSRH intègre d'autres valeurs morales et sociales qui véhiculent la RESE vis-à-vis de la société et sa participation dans le développement économique local lequel est assuré par des actions d'amélioration de la qualité des emplois et des conditions de travail par l'implication des pouvoirs publics dans le soutien aux entreprises. Ainsi, la participation des entreprises au développement local se manifeste par des actions d'offres de produits de meilleure qualité et respectant l'environnement et par des offres d'emplois, d'amélioration des conditions de travail et de limitation du Turn-over.

Le rôle joué par le MSRH pour l'amélioration des conditions de travail, la motivation des cadres dirigeants et la mobilisation des RH autour des objectifs stratégiques de l'entreprise permet à cette dernière une meilleure représentation dans la région et dans la société. Pour cela, les entreprises peuvent réellement contribuer au développement local de leur région par l'adoption d'un comportement responsable en matière de MSRH et par l'intégration des politiques de gestion des RH dans le cadre d'un développement durable. Ces politiques sont orientées vers :

Des recrutements basés sur la promotion de la diversité et sans discrimination afin de soutenir l'économie locale en termes de création d'emplois et de stabilité régionale ;

- Une gestion stratégique et prévisionnelle des RH permettant de suivre l'évolution de l'environnement et détecter les emplois et compétences nécessaires à créer et à former ;
- Des formations, des perfectionnements et une gestion pertinente des carrières afin de fidéliser les RH pour limiter l'exode des compétences de la région.

Le développement de la pratique de RESE implique la participation et la collaboration de plusieurs acteurs notamment les grandes entreprises, les ONG, les responsables locaux et nationaux, les partenaires sociaux ou les organisations d'employeurs ou d'employés, les agences publiques pour l'emploi ou d'insertion professionnelle, etc. Parmi tous ces acteurs, les pouvoirs publics ont le rôle le plus important pour promouvoir la pratique de la RESE par la mise en place de politiques :

- De soutiens financiers pour toute entreprise qui intègre dans ses politiques de recrutement la population locale défavorisée ou difficile à insérer sur le marché de l'emploi ;
- D'aides financières ou d'assistance pour réaliser des diagnostics sur les activités à délaissées aux petites entreprises à créer lesquelles assureront l'insertion des personnes défavorisées ou isolées de la région, ceci s'inscrit dans la création d'un tissu de sous-traitance locale ;
- De création de centres de formation et de perfectionnement pour la prise en charge des coûts de formation du personnel des entreprises intégrant la RESE dans leur gestion ;

- D'aides aux entreprises pour se doter d'infrastructures de télécommunications leur permettant d'améliorer la communication interne de l'entreprise ;
- D'actions pour promouvoir la RESE au niveau des entreprises locales par l'organisation de manifestations scientifiques sur l'intégration de la RESE dans les pratiques de MSRH ;
- De création d'un observatoire d'activités locales et de la RESE chargé d'informer et de sensibiliser les entreprises au concept de RESE dans le MSRH ;
- D'aides aux entreprises qui véhiculent les valeurs de protection de l'environnement dans leur mode de gestion et aux acteurs qui collaborent à une pratique effective de la RESE.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AMOKRANE Abdellaziz, « La comptabilité des ressources humaines : Des fondements historiques et théoriques de la valorisation du capital humain aux prises de décisions », Faculté d'Alger Décembre 2008.

ATTARÇA Mourad et JACQUOT Thierry, « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, AIMS 2005.

BAYAD Mohamed, ARCAND Guy, ARCAND Michel et ALLANI Nada, « Gestion stratégique des ressources humaines : Fondements et modèles », Revue Internationales des Relations de Travail N°1, Volume 2, Janvier 2004.

BECKER G.S., « Investment in Human capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education » Journal of Political Economy, Supplement to October, 1962.

BECKER G.S., « Human capital », National Bureau of Economic Research, (NBER), New York, Colombia University Press, 1964.

BECKER G.S., GERHART B., « The impact of human resource management an organizational performance : progress and prospects », Academy of Management Journal, Vol 39, n°4, 1996.

BEN YEDDER Moez et ZADDEM Férid, « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2009, Vol.4, N° 1.

BROUWERS-CORNET-GUTIERREZ-PICHAULT-ROUSSEAU-WARNOTTE, « Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste », De Boeck Université, 1997.

CAPRON Michel et QUAIREL LANOIZELEE Françoise, « La responsabilité sociale d'entreprise », La Découverte, Paris, 2007.

EGG Georges, « Quels référentiels pour le management stratégique des ressources humaines ? » dans l'ouvrage dirigé par **Henri SAVALL**, « L'Audit social au service du management des ressources humaines », Professionnalisme des Consultants, Ed. Economica, 1994.

ENIEM, Direction Qualité et Environnement, « Revue de Direction du SME N°03/2010 », Procès verbal de la réunion du 31/01/2010.

Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager, « Présentation de l'entreprise mère : ENIEM », Direction Générale, 2009.

Entreprise Industrielle de Fabrication de Lampes, « Présentation de la filiale : FILAMP », Direction Générale ENIEM, 2009.

Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire, « Présentation de la filiale : EIMS », Direction Générale ENIEM, 2009.

ENIEM, Audit Opérationnel, Mai/Juin 1993, Centre d'INGENIERIE et d'EXPERTISE FINANCIERE, HSD Castel Jacquet, ERNST YOUNG INTERNATIONAL.

ENIEM, Bilan Consolidé au 31/12/2004.

ENIEM Société Mère, « Bilan 2006, 2007, 2008 et 2009 », Direction Générale.

Electro-Industries, « Rapport de Gestion de 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 et 2009 ».

FLAMHOLTZ E.G., « A model for human resource valuation », the Accounting review, Avril 1971.

GELINIER Octave, « Stratégie de l'entreprise et motivation des Hommes », Les Editions d'Organisation, 1990.

JALBERT François, « Les ressources humaines, atout stratégique », Edition L'Harmattan, 1989.

KOENIG Gérard, « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques », Edition Nathan 1990.

LIKERT R., « New patters of management », Harper et Row, New York, NY, 1961.

KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Austrizn Institute for SME Research, article non daté.

PERETTI Jean-Marie, « Ressources Humaines », 10^{ème} Edition Vuibert, 2006-2007.

PICHAULT François, « Ressources humaines et changement stratégique ». Vers un management stratégique», De Boeck-Université, 1993.

SCHULTZ T.W., « Investment in human capital », American Economic Review n°51, 1961.

STRANDBERG Coro, « Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise », Exposé de la question et feuille de route, Rapport préparé pour industrie Canada, Mars 2009.