

THEME : LA FORMATION PROFESSIONNELLE, UN LEVIER DE LA RSE

Personne à contacter : **Professeur : AISSAT née LEGHIMA Amina.**

PRESENTEE PAR :

- ☑ **AISSAT née LEGHIMA Amina :** Professeur à l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou-Algérie, Faculté des Sciences Economiques Sciences de Gestion et Commerciales.
 - Tél : +213 0555 46 42 13
 - Mail : leghima2000@yahoo.fr

- ☑ **DAHLAB Ania :** Doctorante à l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou-Algérie, Faculté des Sciences Economiques Sciences de Gestion et Commerciales.
 - Tél : 0551 72 84 61
 - Mail : dahlab.ania@yahoo.fr
 - WhatsApp : +213 551 72 84 61

- ☑ **DEBBAL Dehbia :** Doctorante à l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou-Algérie. Faculté des Sciences Economiques Sciences de Gestion et Commerciales,
 - Tél : 0542 87 54 75
 - Mail : debbaldehbia@gmail.com

THEME : LA FORMATION PROFESSIONNELLE, UN LEVIER DE LA RSE

PRESENTEE PAR :

- ☑ **AISSAT née LEGHIMA Amina** : Professeur à l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou-Algérie, Faculté des Sciences Economiques Sciences de Gestion et Commerciales.
 - Tél : +213 0555 46 42 13
 - Mail : leghima2000@yahoo.fr
- ☑ **DAHLAB Ania** : Doctorante à l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou-Algérie, Faculté des Sciences Economiques Sciences de Gestion et Commerciales.
 - Tél : 0551 72 84 61
 - Mail : dahlab.ania@yahoo.fr
 - WhatsApp : +213 551 72 84 61
- ☑ **DEBBAL Dehbia** : Doctorante à l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou-Algérie. Faculté des Sciences Economiques Sciences de Gestion et Commerciales,
 - Tél : 0542 87 54 75
 - Mail : debbaldehbia@gmail.com

RESUME :

La RSE se définit traditionnellement par sa fonction classique de rendre compte des impacts des décisions et activités de l'entreprise sur la société et l'environnement. Elle ne pourrait donc se limiter uniquement à la préservation des ressources mais elle doit aller plus loin et s'intéresser au développement de celles -ci. C'est notamment le cas du « **capital humain** », à l'heure où les technologies et les compétences sont soumises à une obsolescence de plus en plus rapide. Dans notre société de la connaissance, la formation est ce qui permet aux acteurs économiques, entreprises et individus, de se distinguer, de tirer leur épingle d'un jeu concurrentiel sans merci. Elle soutient l'innovation et la compétitivité.

La formation professionnelle est le carburant de la sécurisation des parcours professionnels : elle accompagne les hommes et les femmes pour les aider à passer le cap des mutations économiques, pour développer leur potentiel et participer à leur progression professionnelle et personnelle. La formation est en elle-même un levier de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). En effet, la formation soutient la mise en place des politiques de la RSE. De même, l'efficacité du levier formation en matière de RSE dépend aussi de son insertion au sein des dispositifs de ressources humaines (RH) tendus vers le développement et l'adaptation des compétences : entretiens professionnels, situations apprenantes, valorisation des acquis, GPEC, etc.

Le but de cet article est de comprendre non seulement la place de la formation dans la GRH, mais aussi de saisir le lien existant entre la formation et la responsabilité sociale au sein des Entreprises Publiques Algériennes.

Pour cette contribution, nous avons choisi d'effectuer notre enquête au sein de l'entreprise ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager).

MOT CLES : RSE, GRH, formation Professionnelle, ENIEM.

INTRODUCTION

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue un sujet populaire, qui se traite dans les conférences de gestion, les discussions publiques et les débats médiatiques dans lesquels les entreprises affichent leur maîtrise du langage de la RSE. . La RSE qui se définit traditionnellement par sa fonction classique de rendre compte des impacts des décisions et activités de l'entreprise sur la société et l'environnement. Elle pourrait donc se borner à la préservation des ressources. Mais elle doit aller plus loin et s'intéresser au développement de ces ressources. C'est notamment le cas du « **capital humain** », à l'heure où les technologies et les compétences sont soumises à une obsolescence de plus en plus rapide (voir: Sommes-nous tous du capital humain ?)

L'entreprise à tout l'intérêt de sauvegarder son image et de réaliser des profits, pour cela il est nécessaire d'organiser des pratiques sociales responsables et d'engager une politique environnementale conforme. La rentabilité et la performance de l'entreprise dépend en grande partie de la stratégie RSE, sur le plan externe et le plan interne, ce dernier peut s'expliquer par des conditions de travail favorable (rémunération équitable, formation, prévention et protection de la santé des travailleurs, garantie des droits des travailleurs..) tout cela aboutira à une stabilité de l'entreprise.

De ce fait, la RSE s'internalise progressivement et vient ainsi s'intéresser directement aux enjeux d'emploi, de qualification et de formation professionnelle : prise en compte des parties prenantes dont ses salariés font partie constitue un enjeu social pour elle. La formation professionnelle est le carburant de la sécurisation des parcours professionnels : elle accompagne les hommes et les femmes pour les aider à passer le cap des mutations économiques, pour développer leur potentiel et participer à leur progression professionnelle et personnelle.

De ce qui se précède, on constate que dans l'entreprise se développe la responsabilité sociale vis-à-vis des attentes et des exigences de ses employés à travers l'un des outils de la GPEC : la formation. **Mais qu'en est-il en réalité ? Existe-il un lien explicite entre la RSE et la formation ? Est-ce que réellement les entreprises publiques algériennes développent-elles les compétences de ses employés ?** C'est dans ce contexte que s'inscrit notre contribution. Pour pouvoir répondre à ces questions, nous avons émis au préalable deux hypothèses :

1. La formation professionnelle continue des employés relève des enjeux de la RSE.
2. Il existe un lien implicite entre la RSE et la Formation.

1. EVOLUTION DES DEFINITIONS THEORIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise est un construit social dont le contenu évolue en fonction des préoccupations de la société et du rapport qu'elle peut entretenir avec les organisations productives. L'intérêt de la recherche pour la RSE a été fondé dans les années cinquante avec la publication du livre de Bowen (Bowen H., 1953), dans lequel il a tenté une première définition du concept de la RSE.

La complexité du contexte d'émergence de la RSE a, en effet donné naissance à une grande variété de définitions que nous exposons de façon non exhaustive dans le tableau ci-après :

Tableau 01 : Définition de la RSE à travers plusieurs auteurs

Auteurs	Définition de la RSE
Bowen (1953)	« la RSE renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société »
Davis (1960)	la RSE renvoie aux « décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique ou technique direct de la firme »
Friedman (1970)	« la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits ». Elle consiste « à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu c'est-à-dire celles d'une concurrence ouverte et libre sans duperie ou fraude »
Jones (1980)	La responsabilité sociétale est « l'idée selon laquelle les entreprises, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ont une obligation envers les acteurs sociaux »
Amadiou (1999)	« La responsabilité sociale de l'entreprise « est une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son (l'entreprise) fonctionnement et de son activité ».
Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007)	« La responsabilité sociale de l'entreprise est circonscrite au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable »

Source : conception personnelle à travers plusieurs lecture

Cette perception du social, en tant que responsabilité à la fois sociale et sociétale de l'entreprise, est certainement contingente selon que l'on a affaire à une économie développée ou une économie en développement comme c'est le

cas en Algérie. Il y a toutefois un consensus autour de la responsabilité sociale. La définition de la RSE proposée en 2001 par la Commission Européenne a été largement utilisée, dans la littérature francophone et anglo-saxonne. Pour la Commission Européenne, la responsabilité sociale « *comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales* », *en terme de préservation de l'environnement de développement durable* » (Commission européenne, 2001.). Le concept prend alors un contenu qui articule trois dimensions complémentaires l'économique, la sociale et l'environnementale dans une logique de développement durable. La conférence de RIO (1992) précise le contenu du développement durable dans la responsabilité intergénérationnelle qu'il implique et qui consiste à répondre « aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (The brundtland report 1992).

Dans cette perspective, la responsabilité sociale de l'entreprise n'a de sens que si elle reflète la volonté d'intégrer les trois dimensions économique, sociale et environnementale dans son action et qui se trouvent de fait dans une relation d'interdépendance. Le développement de l'un des trois volets ne saurait se faire sans les deux autres ; qui plus est la prise en compte de l'un ne devrait pas se faire au détriment des deux autres.

La théorie de la contingence appliquée à la RSE permet de constater que le contenu de la responsabilité sociale des entreprises, sa mise en œuvre et les modalités de son contrôle varient d'une entreprise à une autre en fonction des facteurs traditionnels de la contingence que sont l'environnement institutionnel, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et la nature des technologies utilisées etc. La manière dont les entreprises vont intégrer la préoccupation RSE va différer compte tenu de ces facteurs.

2. LES DOMAINES D'APPLICATION DE LA RSE

La responsabilité sociale couvre quatre domaines bien définis qui recoupent les principales « parties prenantes » en la matière : le monde du travail (les employés), le monde du marché (les clients), la communauté (généralement les communautés avoisinantes), et l'environnement .

Les principaux outils de la responsabilité sociale sont l'engagement corporatif, la gouvernance, la communication (dialogue et reddition de comptes), le système de gestion ainsi que les politiques d'approvisionnement (relations et exigences vis-à-vis les fournisseurs). Il est intéressant de noter, et cela nous conforte dans l'idée que le rapport de développement durable a un statut différent du discours unilatéral d'entreprise. Contrairement au discours patronal (tenu dans les rapports), discours qui circonscrit la responsabilité sociale à des initiatives allant au-delà (ou à côté) de la loi, on observe que la législation et son respect sont parties intégrantes de la responsabilité sociale.

Si l'on s'attarde au contenu de **la responsabilité sociale vis-à-vis des employés**, on constate que les frontières sont encore floues mais qu'il existe certains consensus quant aux questions à couvrir. Selon deux études réalisées auprès du secteur financier traditionnel et du secteur de l'économie sociale, on constate une focalisation sur certains enjeux : la formation des employés, la promotion de la diversité, et l'offre de conditions de rémunération avantageuses (De Serres, A. Gendron, C. et Ramboarisata, L. 2006).

La fonction RH peut ainsi être bénéficiaire de l'approche DD (Il n'est plus à démontrer que l'amélioration des conditions de travail et son effet sur la motivation des collaborateurs permet une meilleure adhésion à l'entreprise), elle a aussi un rôle important à jouer en tant qu'acteur et fonction cruciale de l'entreprise.

La GRH prend en charge le management du capital humain de l'entreprise. Le facteur humain est aujourd'hui un élément déterminant dans l'équation de compétitivité de l'entreprise. Sur le marché hyperconcurrentiel, les entreprises se démarquent désormais par les compétences et l'intelligence que recèlent leurs ressources humaines. Cette fonction s'articule autour de trois politiques clefs : l'acquisition, le développement et la fidélisation du capital humain.

La politique qui nous intéresse est celle de développement du capital humain. Elle consiste à promouvoir les compétences des employés et de développer leurs capacités professionnelles. Pour faire, les managers des RH disposent d'une panoplie de pratiques comme la formation professionnelle continue, la gestion des carrières ou encore l'évaluation des employés selon le rendement et la compétence. Acquérir un capital humain de valeur n'est pas toujours suffisant pour en faire un argument concurrentiel. Il est impératif de former les personnes aux compétences spécifiques de l'entreprise afin de renforcer leur capacité à créer de nouvelles connaissances et à innover. Ainsi « la formation professionnelle constitue aujourd'hui une variable d'action privilégiée de la gestion des ressources humaines comme levier de la performance économique et sociales des entreprises (Ben Aissa H. et De la Burgade E. 2009).

La formation, considérée l'un des outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, permet aux employés donc d'apprendre et de progresser dans leur carrière. Les programmes de formation ainsi que les outils de communication internes, mais aussi le soutien offert pour de la formation externe offerte aux employés et à leur famille, sont présentés comme des mesures de responsabilité sociale..

La question de la diversité s'accompagne d'initiatives pour l'équité et concerne tout autant les minorités visibles que les femmes, mais aussi les employés handicapés. Il s'agit dans un premier temps que les effectifs reflètent la clientèle desservie et que la culture organisationnelle soit empreinte de tolérance et de respect. Mais il importe également de s'assurer de l'équité entre les divers groupes d'employés au chapitre des conditions d'emplois et des promotions. En ce qui concerne les employés handicapés, il s'agira de mettre à leur disposition des aménagements facilitant leur travail. Enfin, le dernier élément de responsabilité sociale touchant les ressources humaines concerne la rémunération, laquelle ne se limite pas au salaire et aux avantages sociaux mais s'étend à la reconnaissance et jusqu'à la participation des employés à l'actionnariat.

Les entreprises financières de l'économie sociale qui sont plus avant-gardistes que leurs homologues traditionnelles ajoutent à ces préoccupations des thèmes précis : on peut énumérer la qualité des emplois offerts (permanents ou temporaires, à temps plein ou à temps partiel), la répartition des employés par tranches salariales, la satisfaction au travail, le roulement du personnel ainsi que l'absentéisme, les questions de harcèlement,

de discrimination et de violence, la santé, la sécurité et le bien-être ainsi que l'engagement bénévole. Le **tableau 2** (BEAUPRE D., CLOUTIER J., GENDRON C., JIMINEZ A., MORIN D, 2008.) présente le type d'indicateurs de responsabilité sociale en matière de ressources humaines les plus fréquemment utilisés dans les rapports de responsabilité sociale.

Tableau 02 : Indicateurs de responsabilité sociale relatifs aux ressources humaines

EMPLOI ET EMPLOYÉ	Employés avec contrats à durée
Effectifs	Taux de satisfaction des employés
Rémunération et avantages sociaux	Ancienneté
Employés à temps plein/temps partiel	Employés ayant des responsabilités parentales
Femmes employées	Répartition des employés par groupe d'âge
Participants à l'actionnariat de la banque	Licenciement
Dépenses en formation	Heures supplémentaires
Employés appartenant aux minorités visibles	Main d'œuvre extérieure
Employés handicapés	Temps de travail
Accidents en milieu de travail	Absentéisme
Employés couverts par des mesures de santé et de sécurité	sécurité Taux de satisfaction des employés
Participants au régime de pension de la banque.	

Source : BEAUPRE D., CLOUTIER J., GENDRON C., JIMINEZ A., MORIN D., (2008) « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », Ecole des sciences de gestion , Université Québec Montréal, p.89.

On remarque que plusieurs dimensions de la RSE/DD traitent de plusieurs préoccupations de la gestion des ressources humaines. L'impact potentiel de l'engagement dans une démarche RSE sur les pratiques et politiques de GRH se réfère au concept de Personnel-Mix développé par Martory et Crozet. L'usage de ce concept nous apparaît approprié car :

- Conçu comme un instrument de pilotage social, il permet d'apprécier le degré d'alignement des pratiques et politiques de GRH avec les principes de la RSE ;
- Dans une perspective stratégique, il permet de coordonner les différentes actions RH engagées au titre de la RSE tout en s'assurant de leur cohérence interne afin de capitaliser sur les effets-système.

Le personnel-mix s'articule autour de cinq composantes : politique salariale et sociale, valorisation sociale des salariés, climat et comportements sociaux, relations paritaires, image sociale de l'entreprise (interne et externe). L'adaptation du concept de personnel mix aux politiques RH et pratiques RH impliquées dans les démarches RSE est exposée dans le tableau suivant :

Tableau 03 : Une analyse des politiques et pratiques de GRH potentiellement impliquées par l'engagement dans une démarche RSE

POLITIQUE SALARIALE	Niveau des salaires	• Renforcer l'équité externe des rémunérations
	Structure de la rémunération	• Favoriser l'équité interne des rémunérations • Reconnaître les compétences acquises
VALORISATION SOCIALE DES SALARIES	Nature et qualité des emplois	• Primauté donnée à la flexibilité interne sur la flexibilité externe
	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	• Anticipation des conséquences sociales des choix stratégiques • Actions de reclassement des salariés
	Recrutement & Intégration	• Mise en œuvre d'une politique diversité en matière de recrutement • Actions visant à favoriser l'insertion des travailleurs handicapés
	Gestion des carrières	• Développement de l'employabilité des salariés • Développement de la promotion interne • Actions de maintien dans l'emploi des seniors
	<u>Formation</u>	• Développement de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) • Formation des salariés aux Nouvelles Technologies
	Conditions et organisation du travail	• Mise en œuvre d'un plan d'amélioration des conditions de travail • Construction d'organisations apprenantes • Développement du temps partiel choisi • Développement de programmes de conciliation travail-vie privée-vie familiale
CLIMATS ET COMPORTEMENTS SOCIAUX	Climat social Absentéisme Turnover	• Mise en œuvre d'actions de prévention de l'absentéisme • Réalisation d'enquêtes sur les départs
IMAGE SOCIALE DE L'ENTREPRISE	Image interne	• Réalisation d'enquêtes de climat social
	Image externe	• Développement de partenariats avec des organismes de formation • Développement d'actions destinées à favoriser l'engagement bénévole

Source : Martory B. et D. Crozet, (2008), *La gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Dunod : Paris.

De ce qui précède, on remarque que la Formation occupe une place importante dans la valorisation sociales des salariés permettant de faire face à la nature plus au moins fluctuante de l'environnement et les activités de l'entreprise. Les actions de formations mobilisées par la DRH aident l'entreprise

à concrétiser sa démarche de la RSE. De ce fait, les compétences détenues par les salariés permettent de faire face aux changements. C'est dans cette optique que nous abordons le point suivant : enjeux de la formation.

3. ENJEUX DE LA FORMATION SUR LA CARRIERE DES SALARIES

Les besoins en formation continue peuvent être recensés à partir du référentiel de compétences et / ou de l'entretien annuel d'appréciation des compétences. L'objectif des formations proposées à l'agent est de combler tout ou partie de l'écart mesuré entre ses compétences actuelles et les compétences requises pour occuper le poste de travail. La formation a notamment pour objectif d'assurer les évolutions de carrière, les mobilités et de sécuriser les trajectoires professionnelles. Or, tous ces enjeux passent, à l'évidence, par la notion de développement des compétences et d'employabilité. Ces considérations nous conduisent, en conséquence, à envisager l'existence d'un lien entre l'intention de l'entreprise de développer leurs compétences par le biais de la formation, ce qui explique sa responsabilité envers ses salariés.

Cette formation financée par les entreprises a fait l'objet de nombreuses évaluations, aux États Unis comme en Europe. La plupart des travaux disponibles s'accordent à lui reconnaître un impact positif sur les carrières salariales et la présentent comme un remède possible aux problèmes d'employabilité des travailleurs les moins qualifiés (LYNCH L.M. Ed. (1994) ; LYNCH L.M. (1992). Au-delà de ce constat, beaucoup d'observateurs déplorent le fait que les entreprises investissent trop peu dans la formation de leurs salariés et plaident pour une politique volontariste et incitative des pouvoirs publics en ce domaine (COMMISSION EUROPÉENNE ,1996).

Pourquoi les entreprises ne dépensent-elles pas davantage pour améliorer les qualifications de leurs employés ? L'explication la plus souvent avancée est très simple : en formant ses salariés, une entreprise prend le risque de les voir partir chez un concurrent qui n'aurait pas financé de formation et serait capable de verser des salaires plus élevés. Ce type de risque existe même si l'entreprise se concentre sur des formations très spécifiques : le financement de la formation est, en effet, souvent décidé avant que ne soit connu avec certitude le contexte productif et concurrentiel au sein duquel les compétences acquises seront utilisées. Rien ne garantit à l'employeur la spécificité *future* des compétences auxquelles il forme ses salariés *aujourd'hui*.

À ce risque s'ajoute celui d'une baisse de l'activité ou d'une modification des technologies. Face aux difficultés d'emploi des travailleurs les moins qualifiés, et dans une situation où les techniques de production sont soumises à une rapide évolution, un consensus semble exister :

- Sur l'idée que davantage de formation professionnelle serait bénéfique aux salariés comme aux entreprises ;
- Sur le principe que ce type de formation ne peut pas se développer sans le soutien de l'État (GAURON A ; 2000).

4. CADRE D'ANALYSE DE LA RSE POUR LES ENTREPRISES ALGERIENNES

Cette situation fragilise l'entreprise algérienne, elle rend sa mission à répondre aux Sept questions pour lesquelles tout organisme postulant à la norme ISO 26000 devrait y répondre à savoir le développement local, le respect des droits de l'homme, la bonne gouvernance, l'amélioration des conditions de travail, le respect de la loi, la relation avec les consommateurs, le respect de l'environnement. Instituée en novembre 2010, la norme ISO 26000 est une norme d'application volontaire qui définit les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.

En 2002 la libéralisation de l'économie a donné un résultat acceptable en termes d'IDE (investissement direct étranger), et malgré le recul de l'investissement étranger en Afrique, l'Algérie a su garder un flux important de ces investissements; selon une étude menée par le Bureau International du Travail, elle s'est classée première au Maghreb et troisième en Afrique. La RSE en Algérie renvoie à trois expériences, celles des entreprises privées, des entreprises publiques, et en fin les filiales des multinationales connues déjà par leur démarche RSE.

En ce qui concerne les entreprises privées l'élaboration d'une stratégie de compétitivité et de développement reste extrêmement difficile à cause de la lourdeur bureaucratique, l'accès au crédit bancaire, le système fiscal complexe, le marché informel. Certaines pratiques installées par quelques entreprises tels que l'évasion des cotisations sociales, la fraude fiscale, l'emploi non déclaré et la concurrence déloyale, fragilisent l'ensemble des entreprises principalement les Petites et Moyennes Entreprises qui ont du mal à trouver leur place sur le marché local, national, et international. Se rajoute à cela la très faible syndicalisation des salariés, car une RSE fondée, se mesure par la liberté syndicale, et toute organisation syndicale implique une certaine responsabilité sociale dans sa lutte, d'autant plus que le syndicat est l'un des partenaires sociaux les plus efficaces qui négocie les conventions collectives du travail ainsi l'amélioration des conditions de travail ; or le cas algérien se caractérise par la domination de l'UGTA (Union Nationale des Travailleurs Algériens : syndicat étatique !) sur le secteur public et une présence maigre des syndicats autonomes, en plus l'implication des syndicats dans les questions ayant un impact direct sur les droits fondamentaux est très faible.

Sur le plan pénal, le score de l'Algérie en termes de lutte contre la corruption est mauvais malgré que l'entreprise algérienne, en vertu de la loi, intègre la fonction de l'audit interne dans son système de gestion afin de rendre la tenue comptable plus transparente. Or la vraie difficulté consiste à appliquer et faire respecter les réglementations et les lois et non pas à les élaborer, la question centrale est celle de la bonne gouvernance qui peut assurer un réel passage d'une économie conçue sur les relations interpersonnelles à un vrai système basé sur des règles respectées par toutes les parties prenantes. C'est la première condition sur le plan institutionnelle qui peut amener les entreprises performantes à devenir socialement responsables.

5. LA RSE ET LA GRH DANS LES ENTREPRISES EN ALGERIE

Le changement institutionnel dans le sens de l'économie de marché bouleverse totalement la configuration du tissu industriel et la responsabilité sociale en tant que réalité à être présentée.

Au sein des entreprises publiques : La renonciation de l'Etat à son rôle d'entrepreneur redéfinit totalement la question du social dans l'entreprise publique puisque cette dernière met en avant ses obligations économiques et conteste désormais ses responsabilités sur le plan de l'emploi et de certaines activités relevant du social.

Dans ce nouveau contexte se pose alors la question de la redéfinition et de l'évolution du nouveau dispositif institutionnel et de la manière dont il va intégrer les exigences sociales et environnementales.

Jusqu'aux réformes des années 90, le tissu industriel était essentiellement composé d'entreprise d'Etat obéissant à des exigences « politiques » mettant en veilleuse la contrainte productive avec une préoccupation sociale forte. La RSE était plutôt une responsabilité sociétale liée au statut de l'entreprise publique vecteur essentiel du développement industriel dans la branche dont elle avait le monopole ; elle détenait des prérogatives ainsi que des responsabilités qui lui étaient déléguées par l'Etat. Elle se concrétisait dans des projets industriels inscrits dans les différents plans de développement qui comportaient un montage de capital fixe appelant celui d'un collectif de travail nécessaire à la mise de ces actifs matériels.

La RSE s'exprimait en particulier dans l'obligation d'offrir un emploi à une population qui en était dépourvue auparavant. Elle consistait également à offrir des services sociaux relatifs à la santé, le logement et la consommation du fait de la défaillance du marché.

A partir de 1984, l'Algérie abandonne la gestion administrative de l'économie en renonçant à la planification ; elle opte pour une transition à l'inverse vers l'économie de marché. Est entamé alors un processus de mutation conjointe de l'entreprise et de la société qui impose la refonte conjointe de l'édifice institutionnel et qui ne peut se réduire en une simple opération de dynamisation des entreprises publiques non performantes. Cette mutation opère par un changement institutionnel qui appelle un changement organisationnel au niveau des entreprises, ce changement affecte la fonction RH et en fait un acteur principal. En effet, « la rationalisation » de la gestion de la force de travail, dans le sens du respect de la contrainte budgétaire, est confiée à la GRH qui redéfinit la responsabilité sociale de l'entreprise. L'objectif premier de la GRH est d'assurer la mise au travail pour répondre aux exigences du nouveau contexte de l'économie de marché où le respect de la contrainte budgétaire est vital (TAHARI K, 2005).

Une triple stratégie est développée par la majorité des entreprises publiques et qui est mise en œuvre par la GRH. Elle opère par :

- La restructuration des effectifs en tenant compte des exigences de rentabilité. C'est ainsi que les différentes restructurations des entreprises publiques ont été à l'origine de la disparition de **500 000** emplois industriels affectant fortement le marché du travail et conduisant à une augmentation sensible du chômage dans le pays.
- La redéfinition de la politique de rémunération dans le sens de l'implication des salariés sur le plan individuel et collectif dans le sens du « salaire d'efficience ».
- Par la pression sur les salariés, en se construisant un dispositif normatif autour des exigences de production en quantité et en qualité

(certification iso et contrat objectif) et en précarisant la relation du travail sur le plan de la durée.

En effet, Le nouveau code du travail remet en cause le principe de la pérennité de l'emploi dans ces entreprises comme il introduit sa précarisation à travers le recours systématique aux contrats à durée déterminée (CDD).

6. LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE ENIEM

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) est une Entreprise Publique Economique. Elle a été créée en 1983 suite à la restructuration de la Société Nationale de la Fabrication et de Montage du Matériel Electrique et Electronique (SONELEC). Ses missions principales sont: la conception, la fabrication, la vente et le service après vente de différents modèles d'appareils électroménagers .L'ENIEM a été transformée en société par actions le 08 octobre 1989 avec un capital de 40 M DA.

Afin d'évoluer en entreprise, de s'approprier de nouvelles méthodes de travail et de développer de nouvelles compétences, l'entreprise doit organiser des formations qui s'avèrent être une réelle nécessité pour la mise en place de sa démarche RSE.

Dans la convention collective de l'ENIEM « **chapitre 4** », la formation est encadrée par un nombre important d'articles, qui oblige l'entreprise à initier des actions de formations, de recyclage, de perfectionnement et de spécialisation au bénéfice des travailleurs. Le code algérien de travail considère la formation comme un droit de salarié, et un devoir pour le salarié et pour l'entreprise. La réglementation oblige les entreprises à consacrer au moins 1% de leurs masses salariales à la formation des salariés, ainsi que les différentes évolutions de l'environnement (les certifications, concurrence aigüe;...) ont fortement poussés les entreprises algériennes en particulier celles relevant de secteur public à engagé des actions de construction des compétences au bénéfice de leurs salariés.

Dans le règlement intérieur ; page **18 l'article 45** stipule que tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales professionnelles ou technologiques, sans pour autant prétendre à une promotion automatique à l'issue de la formation. Nous constatons que la convention collective de l'ENIEM et son règlement intérieur insiste sur la formation vue son importance pour l'entreprise et les travailleurs :

a. POUR LES TRAVAILLEURS

❖ Défis

- Rapidité de l'évolution des processus de production et des structures de l'entreprise;
- Incertitudes liées au marché de l'emploi ;
- Flexibilité accrue.

La formation permet d'acquérir des fondements qui rendent les travailleurs plus aptes à relever ces défis.

❖ Apports de la formation

- Renforcement de la position au sein de l'entreprise;
- Renforcement des opportunités sur le marché de l'emploi;
- Possibilité de se voir proposer un autre emploi ou une promotion au sein de l'entreprise;

- Prévention de l'épuisement professionnel grâce à la succession de défis proposés.
- Accroissement de la motivation.

b. POUR L'ENTREPRISE

❖ Défis

- Evolution plus rapide;
- Accroissement de la rentabilité;
- Renforcement de la position concurrentielle.
- La formation compte parmi les moyens permettant de venir à bout de ces défis.

❖ Apports de la formation

- Suivi de l'évolution relative aux produits et services proposés;
- Suivi de l'évolution au sein même de la société: par exemple, normes qualitatives ;
- attitude axée sur le client, canaux de communication, législation;
- Renforcement de la position concurrentielle;
- Formation des collaborateurs en vue de parvenir à une efficacité optimale de ceux ci;
- Effet motivant exercé sur les travailleurs par la formation;
- Conservation de «bons» collaborateurs.

Vue l'importance que la formation possède, ENIEM lui accorde une importance primordiale et elle constitue le moyen principale de développement de capital humain de ses salariés ; à cet effet ENIEM dispose comme moyens interne de deux salles de formations plus une salle de conférence et une salle de réunion qu'elle consacre pour assurer des formations, en terme de budget ENIEM a presque doublé l'enveloppe, elle consacré **13 000 000.00** DA en 2016 ; contre **7 000 000.00** en 2017 et en 2018.

c. PLANS DE FORMATION DE L'ENIEM

Pour toutes actions de formation et pour chaque exercice l'ENIEM élabore un plan de formation qui s'inscrit dans l'amélioration des compétences, la maîtrise et le développement des métiers de l'entreprise afin de favoriser l'intégration d'objectifs écologiques et sociétaux dans son système de gestion et processus de prise de décision. Pour élaborer un plan de formation ENIEM poursuit les étapes suivantes :

- ❖ Elaboration des référentiels des métiers : pour chaque métier, un référentiel est défini en matière de compétence et connaissances requise pour son fonctionnement adéquat ;
- ❖ Evaluation de personnel par rapport aux référentiels de leurs emplois respectif : pour détecter les écarts de compétence de chaque salarié par rapport au poste occupé, une évaluation dans la manière de l'exécution des tâches associées au post est nécessaire ;
- ❖ Mise en évidence des écarts de compétences : après l'évaluation l'entreprise procède à traduction des écarts en besoins de formation sous un plan de formation ; dans lequel l'entreprise mentionne les points suivants :
 - Les objectifs de la formation ;
 - Le nombre de salariés à former ;
 - Le budget à louer ;
 - Le lieu de la formation (interne/externe) ;

- ❖ Lancer des appels d'offres ;
- ❖ Evaluation des organismes formateurs qui ont répondu aux appels d'offres :
Après la réception des réponses des différents organismes prestataire, les pilotes de la formation procède à l'évaluation des offres techniques et les cahiers des charges de chaque organismes, afin de sélectionner celui qui répond mieux aux objectifs de plan de formation ;
- ❖ Évaluation des formations réalisées : à la fin de chaque formation, les responsables de La formation procède à une évaluation de cette formation pour deux objectifs :
 - Vérifier si la personne a atteint les objectifs qu'on a fixé, c'est-à-dire vérifier si il a comblé ses écarts ;
 - Réaliser un répertoire des compétences pour identifier les compétences de la personne évalué et ses marges progression.

d. L'EFFORT DE FORMATION AU SEIN DE L'ENIEM EN TERMES D'EFFECTIF

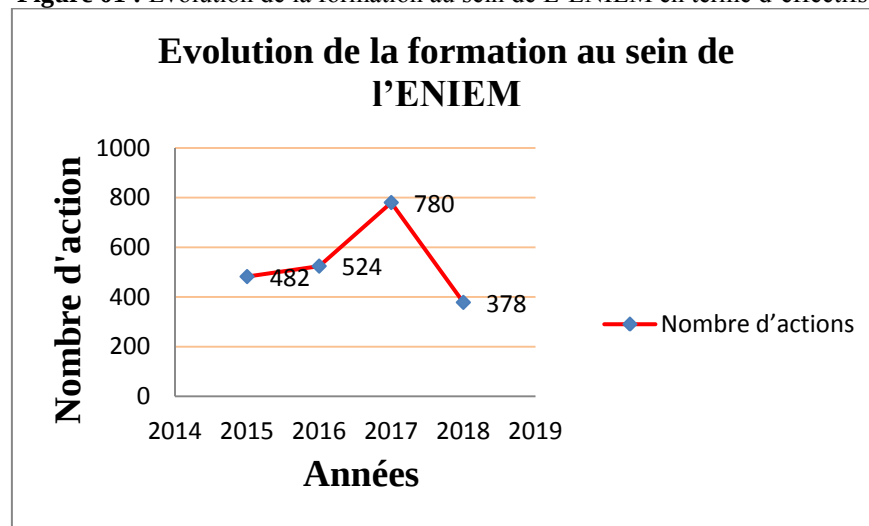
Nous pouvons dire qu'en termes de formation les efforts sont de plus en plus croissants. Afin de mieux percevoir l'évolution des actions de formation, nous allons présenter le tableau suivant qui résume ces dernières pendant la période 2016 à 2018.

Tableau 04 : Evolution de la formation au sein de l'ENIEM

Année	2015	2016	2017	2018
Nombre d'actions	482	524	780	378

Source : document interne d'ENIEM.

Figure 01 : Evolution de la formation au sein de L'ENIEM en terme d'effectifs



Source : Conception personnelle à partir de XL-STAT.

- ❖ Le nombre d'agents formés durant l'exercice **2016** est cinq cents vingt-quatre (**524**) actions de formation, elles représentent **21,40%** de l'effectif total ;
- ❖ En **2017**, l'ENIEM a réalisée **780** actions de formation, si on traduit ces actions en termes d'effectif, elles représentent **37,20%** de l'effectif total.
- ❖ Le nombre d'agent formés durant l'exercice **2018** est de trois cents soixante-dix-huit (**378**), il représente environ **18,41%** de l'effectif total.

CONCLUSION

Cette étude, nous a permis de nous répondre aux questions sous-entendues par notre problématique. La formation est considérée l'un des enjeux de la RSE, car la valorisation du capital humain à travers le développement des compétences des employés contribuent à l'insertion des objectifs de la RSE au sein de l'entreprise. Dans un contexte économique très concurrentiel, l'évolution des métiers peut être ultra rapide. Aujourd'hui, grâce à la législation sur la Formation, le salarié dispose de moyens élargis pour développer son employabilité. La démarche compétences permet à la fois d'avoir une vision globale des métiers et aide chacun à apprécier son portefeuille de savoir-faire

Parlant de l'Algérie, à travers le cas ENIEM, on peut dire que cette entreprise est consciente de la nécessité d'accorder une importance pour le développement de capital humain des salariés par la formation des compétences. ENIEM considère la formation et la mise en œuvre de la démarche compétence comme des leviers principaux de formation des compétences, cela se traduit par un nombre important d'efforts dans la mise en œuvre de la démarche compétence, et par un nombre important de formation qui se réalise dans chaque exercice et l'importance de budget alloué

Malgré les efforts fournis par l'ENIEM dont le but de valoriser le capital humain ; il reste toujours des insuffisances dans ce processus de valorisation ; l'exploration des absente au niveau de l'ENIEM; tel que le télé-enseignement et la E- formation ; ce sont des méthodes qui peuvent rendre flexible le processus de valorisation de capital humain. Formes alternatives de la formation et de développement des compétences sont toujours absente au niveau de l'ENIEM; tel que le télé-enseignement et la E- formation ; ce sont des méthodes qui peuvent rendre flexible le processus de valorisation de capital humain.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Bowen H., (1953), « Social responsibilities of the businessman », Harper et Row, New York.
- ✓ Commission européenne, Livre vert : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, 2001, p8.
- ✓ Ben Aissa H. et De la Burgade E. (2009), « En quoi et comment la mise en place du droit individuel à la formation contribue-t-elle à la démarche de développement des compétences dans le réseau d'une entreprise de services ? Le cas de deux réseaux d'entreprises de services », Actes du 20ième congrès annuel de l'AGRH, Toulouse
- ✓ BEAUPRE D., CLOUTIER J., GENDRON C., JIMINEZ A., MORIN D., (2008) « Gestion des ressources humaines, developpement durable et responsabilité sociale », Ecole des sciences de gestion , Université Québec Montréal, p.89.
- ✓ De Serres, A. Gendron, C. & Ramboarisata, L. (2006) » Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale, Cahier conjoint de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière », Montréal, École des sciences de la gestion, UQÀM, no 16-2006, p.170 .
- ✓ Martory B. et D. Crozet, (2008), *La gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Dunod : Paris.
- ✓ LYNCH L.M. Ed. (1994). – *Training and the Private Sector*, University of Chicago Press for NBER: Chicago.
- ✓ LYNCH L.M. (1992). – « The Role of Off-the-Job vs. On-the-Job Training for the Mobility of Women Workers », *American Economic Review*, 81(2), pp. 151-156
- ✓ COMMISSION EUROPÉENNE (1996). – *Towards The Learning Society*, European Commission White Paper on Education and Training: Bruxelles
- ✓ GAURON A. (2000). – *Formation tout au long de la vie*, Rapport du Conseil d'Analyse Économique n° 22, La Documentation française : Paris.
- ✓ TAHARI K (2005), L'entreprise publique en Algérie, de la gestion de l'emploi à la contrainte de valorisation : la question de la mise au travail, Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales, université d'Oran Es Sénia, Algérie.