

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

SCIENTIFIQUE

Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management Marketing

Thème :

**Le marketing des ressources humaines au service de la
Responsabilité sociale des entreprises : illustration par le cas de
l'ENIEM**

Réalisé par :

Melle.KHORSI Mélissa

Mr. HAMAZ Gaya

Encadré par :

Mr. MEZIANI Yacine, MAA, UMMTO.

Devant le membre des jurys composé de :

-Président : Mr. KHEFFACHE Sofiane, MAA, UMMTO.

-Examineur : Mme. NANECHÉ Fariza, MAA, UMMTO.

Promotion : 2018

Remerciements

Nous tenons, en premier lieu, à rendre grâce à Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la patience pour achever ce travail.

A notre encadreur Mr. MEZIAINI recevez notre grande reconnaissance pour votre disponibilité, son suivi, son assistance malgré toutes ses obligations professionnelles et qui a su nous fournir un précieux support intellectuel et moral. Les remerciements exprimés ici ne seront jamais à la hauteur de votre implication dans ce travail. Soyez assuré, de tout notre respect et notre profonde gratitude.

Nous tenons, également, à remercier chaleureusement la chef de service Gestion du Personnel de l'unité UPT de l'entreprise ENIEM, Mme BOUDJEMA, qui nous a cordialement accueillis, qui a été d'une amabilité sans réserve et sans lequel rien n'aurait été possible.

Par ailleurs, nous remercions M.BATACHE le chef de spécialité « Marketing Management » de l'UMMTO, grâce au quel nous avons pu acquérir de solides connaissances en notre spécialité et une formation de qualité.

Nous vous présentons nos plus sincères remerciements pour votre disponibilité, votre patience et votre générosité.

Dédicaces

A la mémoire de mes grands-parents qu'ils reposent en paix.

Aux êtres les plus chers à mon cœur dans ce monde, mes parents auprès de qui j'ai trouvé affection et dévouement, merci pour tous les sacrifices que vous avez du faire pour notre éducation, j'espère que cela rembourse une partie de mon éternelle dette.

A mes très cher(es) frères Nabil, Hamza et mes sœurs Bélynda, Dyhia, ainsi que mon beau frère Amar.

A celles avec qui j'ai partagé mes meilleurs moments : Sarah, Kahina, Zahra, Lynda, Sonia, Lamia, Zahia, Saadedou, Ouardia,

A mon binôme Gaya Hamaz ;

A tous mes enseignants ;

A toutes les personnes qui m'ont aidée de près ou de loin;

Et à toute la promotion MM 2017/2018.

Zhorski Mélissa

Dédicaces

Je tiens à dédier ce modeste travail à toute ma famille qui m'a soutenu tout au long de mon parcours, ma binôme Mélissa, mes amis qui ont toujours su être là pour moi et tout ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

HAMAZ GAYA

Liste des Abréviations

Liste des abréviations

Liste des Abréviations

- **ACI** : Accords-Cadres Internationaux
- **CCE** : Commission des Communautés Européennes
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines
- **FRH** : Fonction Ressources Humaines
- **GRH** : Gestion de Ressources Humaines
- **MRH** : Marketing des Ressources Humaines
- **NTIC** : Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
- **ONG**: Organisation Non Gouvernementale
- **OST** : l'Organisation Scientifique du Travail
- **RH** : Ressources Humaines
- **RSE** : Responsabilité Sociale de l'Entreprise
- **ISO** : International Organisation for Standardization
- **UPT** : Unité de Prestation Technique
- **PDG** : Président Directeur Général
- **ANEM** : Agence National de l'Emploi
- **SB** : Salaire de Base
- **ONU** : Organisation des Nations Unis

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Le Marketing des Ressources Humaines	
Introduction	6
Section 1 : Marketing et Ressources humaines	7
Section 2 : Harmonisation entre marketing et ressources humaines	13
Section 3 : le marketing RH comme moteur de fidélisation des salariés	22
Conclusion.....	26
Chapitre 02 : La responsabilité Sociale et son intégration dans le Marketing des Ressources Humaines	
Introduction	28
Section 1 : l'évolution de la fonction responsabilité sociale de l'entreprise	29
Section 2 : les ressources humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale des entreprises.....	35
Conclusion.....	48
Chapitre 3 : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM	
Introduction	49
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	49
Section 02 : MRH/RSE interprétation par des pratiques de GRH	55
Conclusion.....	66
Conclusion générale	

Introduction générale

Introduction générale

Introduction Générale

Suite au cumul des mutations contextuelles et la complexité des système productifs, les entreprises travaillent désormais dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, par une demande pour les produits et services personnalisés, par une concurrence de plus en plus vive en matière de nouvelles capacités productives et de compétences distinctives et par la complexification des connaissances et des technologies à maîtriser. Dans ce nouvel espace économique, une nouvelle manière de penser commande donc des repositionnements des manières à faire des entreprises. Au plan interne, ils s'incarnent généralement sous des visés tels que, la rationalisation des coûts, la reconfiguration des compétences clés et ils imposent aux fonctions ressources humaines de se placer au cœur des enjeux opérationnels et stratégiques de l'entreprise.

L'objectif primordial de toute entreprise étant la recherche du profit et l'homme est l'un des moyens essentiels de la chaîne de production, il va de soi pour l'entreprise que les ressources humaines soient productives, bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises.

BARNEY et WRIGHT (1998), stipule que : *« l'investissement dans les pratiques ressources humaines s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et accroître leur capacité concurrentielle, il s'agit même de l'un des moyens stratégiques dont disposent aujourd'hui les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise »*

Face à un environnement caractérisé par une guerre de talents, avec l'avènement des nouvelles technologies ainsi que la migration des compétences Algériennes vers d'autres horizons et l'implantation de sociétés étrangères offrant des conditions de travail meilleurs, les entreprises se trouvent face à la rareté de ressource humaine qualifié, d'où la nécessité des directions RH de trouver de nouveaux modes et d'outils marketing pour se construire une stratégie d'attractivité envers ses « cliemployés »¹ et le marketing RH est une réponse à ces défis.

¹ Terme utilisé afin de réunir les deux notions à savoir clients et employés, c'est-à-dire considérer son employé comme le premier client.

Introduction générale

Il est bien clair qu'aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de la place qu'occupent les Ressources Humaines dans toutes organisations car elles constituent son fil conducteur vers la performance.

La prise en compte du bon fonctionnement de l'environnement interne, de l'aspect social et du bien-être des salariés de l'entreprise constituent la première forme de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

C'est pour cela que la première mission d'une entreprise qui veut jouer sur le terrain du développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise doit d'abord être responsable vis-à-vis de son environnement interne.

La responsabilité sociale des entreprises tend donc à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes à travers un bon nombre d'outils de Gestion des Ressources Humaines (GRH).

La fonction des Ressources Humaines a tout à gagner en devenant un acteur majeur de la RSE, encore faut-il qu'elle ne le perçoive pas comme une obligation supplémentaire mais comme un engagement fort qui nécessitera une évolution.

En Algérie, les démarches en faveur de la RSE sont embryonnaires et marquent un retard par rapport à l'élan enregistré par la RSE dans les autres pays, néanmoins une faible présence de la RSE en Algérie ne prouve pas que les entreprises algériennes soient irresponsables².

Problématique de recherche

Les ressources humaines sont un facteur important dans de l'entreprise. Ce dernier, joue un rôle majeur dans le développement de celle-ci. En contrepartie de son travail, il a besoin d'être récompensé, écouté et motivé, ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

« Quel est l'apport du marketing des ressources humaines dans la responsabilité sociale des entreprises ? »

²HAMIDI.Y, KHELFAOUI.M, « La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?» Université de Ouargla, Ouargla, 2012.

Introduction générale

De laquelle découlent les sous-questions suivantes :

- Qu'est-ce que le marketing des ressources humaines ?
- Qu'est-ce que la responsabilité sociales des entreprises ?
- Quel est le lien qui existe entre le marketing des ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises ?

Pour répondre à cette problématique, il est évident d'émettre des hypothèses qui vont nous servir par la suite comme base d'exploitation et d'analyse de notre objet d'étude. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous en avons tiré les suivantes :

***Hypothèse 1:** il existe un lien entre le marketing RH et la responsabilité sociale des entreprises.*

***Hypothèse 2:** le marketing de RH s'exerce en tant que pratique managériale au niveau de l'ENIEM d'une manière implicite.*

Méthodologie de recherche

Pour répondre à notre problématique de recherche et aux questions posées, nous avons :

Dans un premier temps nous avons fait une sélection des documents traitant des notions du Marketing des ressources humaines et de la responsabilité sociale des entreprises : ouvrages, revus, articles ... et dans un second temps, effectué une collection d'information au sein de l'ENIEM.

Objectif du travail de recherche

L'objectif visé par le volet théorique est de définir les deux notions du marketing RH et la RSE, et d'exposer leur évolution historique. Ainsi que de faire ressortir le lien existant entre ces deux termes, tant dit que le volet pratique essayera d'expliquer et d'analyser les répercussions de l'engagement de l'ENIEM dans une démarche de responsabilité sociale.

Afin d'atteindre cet objectif, notre travail de recherche sera structuré en trois chapitres à savoir:

- Le premier chapitre a pour but d'essayer de nous éclairer le concept du marketing des ressources humaines, par l'histoire, l'évolution ainsi que sa finalité ;

Introduction générale

- Le deuxième chapitre est consacré à l'évolution historique de la responsabilité sociale des entreprises, les ressources humaines à l'épreuve de cette responsabilité et un aperçu sur le lien entre le marketing des ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises ;
- Et le dernier chapitre comporte la présentation de l'organisme d'accueil ainsi que l'interprétation des résultats obtenus à partir des enquêtes faites au niveau de l'ENIEM.

Chapitre 01 :

Le Marketing

des

Ressources

Humaines

Introduction

La mondialisation a fait qu'il y'ait d'innombrables changements à grande vitesse, les mutations NTIC, les crises économiques, celle du pétrole, celle des finances, l'emploi des seniors, le chômage, les impacts de la globalisation ou les délocalisations, la rude concurrence, ainsi que les contextes politiques, socioculturels et même moral, tout cela engendre une forte pression que les entreprises doivent combattre, elles doivent faire face à ce monde de concurrence accrues, ainsi qu'aux consommateurs et salariés, qui reflètent ce monde par leurs complexité à leur tour et leur exigences.

Ces nombreuses mutations et défis rejaillissent sur leurs pratiques. Enjeux de performance et de compétitivité, les politiques Ressources Humaines des entreprises doivent anticiper ces transformations pour conserver les talents et en attirer de nouveaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et de nouvelles pratiques comme celle du marketing. Pour PERETTI. J-M¹, il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines. Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter.

Dans ce chapitre, qui sera consacré aux aspects théoriques de notre travail de recherche, nous allons d'abord présenter les principaux concepts du marketing et des ressources humaines qui sont la base de notre étude ensuite, nous allons présenter l'alliance entre le marketing et les ressources humaines, où nous allons présenter le lien existant entre ces deux derniers et enfin nous allons évoquer la présentation de l'importance qu'a le marketing RH dans la fidélisation des salariés.

¹PERETTI.J-M, « ressources humaines et gestion des personnes », 8^e édition, édition Vuibert, Paris, 2012.

Section 1 : Marketing et Ressources humaines

Le concept du marketing RH ne cesse de gagner du terrain, que ce soit dans les milieux académiques, ou dans les sphères professionnelles. La littérature renvoie l'ouverture de la réflexion sur le marketing RH aux années 1980, qui est une nouvelle discipline qui relie deux domaines déferents.

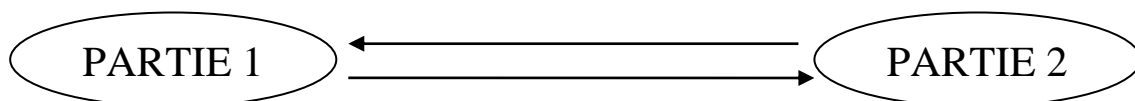
1. Définition et évolution du marketing

Le marketing est traditionnellement défini comme un ensemble de techniques visant à promouvoir, dans un contexte concurrentiel, des produits et des services auprès d'une clientèle cible. Il vise donc à augmenter la notoriété du produit, du service ou même de la marque, à stimuler l'intention d'achat et à fidéliser la clientèle.

Le marketing à ses débuts n'était utilisé que pour quelques produits de consommation puis il s'est étendu à d'autres domaines d'intervention. La réflexion théorique² de Bagozzi (1975) sur les conditions d'application du marketing permet de comprendre cette évolution. En effet, le marketing est applicable dès lors qu'il y a échange, que celui-ci soit marchand ou non.³

Le schéma suivant montre les principes de base d'un échange.

SCHEMA 01 : Nature et contenu de l'échange



Source : Jean-Pierre Mathieu, Gilles Roehrich. Les représentations et tendances du marketing au travers de ses définitions. 3ème Congrès "Tendances du Marketing", Nov 2003, France.

²BAGOZZI, R. P. (1975) « Marketing as exchange » J. of Marketing 39 (October): 32–39 Google Scholar, Crossref, ISI

³ KOTLER.P et LEVY.S « broadening the concept of marketing », journal of marketing, vol33, 1969

Ce schéma montre que différentes parties peuvent être impliquées, quelques soient leurs natures, d'où l'expansion possible du marketing à de nouvelles activités au sein de l'organisation.⁴ LENDREDIE et LINDON présentent le marketing en tant qu'« *ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs* »⁵.

Si l'on considère que le marketing peut s'appliquer dès lors qu'il y a échange entre deux parties, alors il semble pertinent pour étudier et fournir des outils afin de gérer l'échange entre un salarié et une entreprise.

Selon Philip Kotler, le marketing « *est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés* »⁶. Nous sommes à priori bien loin des ressources humaines et pourtant le contexte économique, démographique, politique, social et même moral qui n'a plus rien à voir avec celui des "Trente Glorieuses", ni avec celui des années "calamiteuses" rend indispensable la suppression des frontières entre les directions. Nous entrons dans l'ère de la complexité.

1.1. Cadre théorique des ressources humaines

Au cœur de l'organisation, il y a le capital humain. Les ressources humaines ont pour objectifs d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement. Ceci implique donc, de lui assurer le nombre suffisant, mais aussi compétent et motivé pour le bon fonctionnement de l'organisation.

1.1.1. Définition des ressources humaines

Les ressources humaines sont un domaine stratégique en elles-mêmes, les entreprises peuvent se fixer des objectifs en matière d'équité et de politique de rémunération, de diversité, de conditions de travail, de relations sociales, et organiser leurs pratiques selon ces lignes directrices.

⁴MATHIEUJ-P et ROEHRICH .G. Les représentations et tendances du marketing au travers de ses définitions. 3ème Congrès "Tendances du Marketing", Nov 2003, France.

⁵LENDREDIE et LINDON, mercator, « théorie et pratique marketing », 6^e édition, dalloz, Paris, 2000, p3.

⁶KOTLER P et DUBOIS.B, Manceau, « marketing et management », 11^e édition, pearsoneducation, Paris, 2003

La science qui se consacre à la gestion d'entreprise regroupe l'ensemble des employés et des collaborateurs d'une organisation sous le concept des ressources humaines. Cette même désignation est attribué au département ou à la personne à qui il appartient de sélectionner ; engager, former et retenir les travailleurs au sein d'une entreprise.

Les politiques des RH ont pour but d'aligner l'effort des salariés et la stratégie de l'entreprise concernée. La fonction est souvent contemplée dans des domaines tels que : recrutement et sélection, rémunération et avantages sociaux, formation et développement, etc.

Une des principales taches des ressources humaines au sein d'une entreprise est la mise en œuvres des tableaux des effectifs et des plannings RH, qui visent à mettre à profit les compétences du personnel en fonction du budget disponible, à créer un environnement de travail agréable et à développer le potentiel humain de chaque salarié. Le but est de faire en sorte que le travailleur se sente satisfait de son travail tout en le mettant en valeur pour aboutir aux objectifs de l'entreprise.

1.1.2. Evolution de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines a connu plusieurs bouleversements sous l'effet de plusieurs facteurs internes et externes aux organisations. Elle est confrontée aujourd'hui à de nouveau enjeux et défis justifiant l'adoption d'une nouvelle approche managériale et exigeant de nouveaux modes d'action. Nous présentons dans ce qui suit un bref aperçu historique de l'évolution de la gestion de personnel vers la gestion des ressources humaines et les nouveaux enjeux de la fonction RH.⁷

1.1.3. De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

Considérée pendant longtemps comme une fonction support, concentrée sur des tâches administratives, la fonction ressources humaines a énormément évolué sous l'influence de différents facteurs. Elle est aujourd'hui sollicitée plus que jamais, en tant que partenaire stratégique, afin d'aider l'organisation à faire face à la complexité et aux incertitudes liées au dynamisme de ses environnements et à s'adapter d'une manière continue aux nouvelles tendances du management.

⁷ASLI. Amina « Le marketing RH : une nouvelle approche de GRH » enseignante-chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de Settat, Université Hassan1, Maroc, 2018, disponible en PDF.

La fonction RH a connu ainsi, plusieurs transformations au fil du temps, celles-ci sont justifiées essentiellement par la dynamique de l'environnement de l'entreprise ainsi que l'évolution de la perception de l'homme au travail et son rôle dans la création de la valeur.

Trois moments forts peuvent être identifiés dans l'évolution des termes impliqués dans le management des hommes : la gestion du personnel, les ressources humaines et le capital humain.⁸

Depuis la révolution industrielle, la fonction production a occupé la place centrale dans les préoccupations des entreprises alors que la gestion du personnel n'était qu'une fonction d'exécution des objectifs de l'organisation du travail⁹ répondant par là, aux exigences de la production. C'est dans ce cadre qu'on a vu l'apparition de certaines méthodes et procédures, notamment l'Organisation Scientifique du travail (OST) de F.W.Taylor qui a donné naissance à la première organisation de la gestion du personnel et à l'administration des relations employés-employeurs.

Par ailleurs, le terme gestion du personnel a été couramment utilisé après la seconde guerre mondiale pour caractériser une phase de gestion administrative du personnel, les principales tâches assurées par la personne en charge de cette fonction consistaient en la tenue des dossiers des employés et la veille sur la cohérence juridique des actes de gestion quotidienne. L'entreprise était assimilée à une entité non démocratique à l'image de l'armée et dans laquelle c'est le patron qui fait la loi.

Suite à un contexte économique moins favorable, aux grèves et à la restriction des années soixante-dix, la seule gestion quantitative et administrative du personnel s'est avérée inappropriée et on est passé au terme gestion des ressources humaines qui a permis de mettre l'accent sur l'importance du social et de l'humain au sein des organisations. On a commencé à percevoir dans l'entreprise comme une ressource au même titre que les ressources matérielles, financières et informationnelles. Le responsable du personnel prend alors le titre de « directeur des ressources humaines » et son rôle est dès lors plus axé sur la gestion de carrières et des compétences et la négociation des relations sociales. La gestion des hommes devient plus qualitative tout en continuant à traiter les employés comme des phases où l'on

⁸ CHAMINADE .B, « Guide pratique RH et compétences », Edition Afnor, paris, 2008, p.8-12.

⁹Le terme organisation du travail désigne les modes de division et d'intégration de l'activité de l'entreprise qui se traduisent par un système soit formel ou informel ou les deux à la fois de procédures ou méthodes permettant de combiner et de faire fonctionner les facteurs de production pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

commençait à entrouvrir les prémisses de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le facteur humain est désormais mis en valeur et la fonction ressources humaines est placée aujourd'hui, au cœur de la performance des entreprises. Il est devenu vital et dynamique de la réussite de toute entité compétitive ; sa gestion n'a cessé de faire l'objet d'une attention particulière de la part des théoriciens et praticiens contemporains.

GUEST.D affirme qu' « il est possible de synthétiser sous quatre grandes orientations les caractéristiques de “la gestion des ressources humaines” remplaçant une plus traditionnelle « gestion du personnel ». Ces quatre orientations recouvrant elles-mêmes plusieurs dimensions sont les suivantes : l'intégration stratégique, l'implication des travailleurs, la flexibilité de la main d'œuvres et la qualité. »¹⁰

Un peu plus tard et par analogie avec théorie du capital financier et matériel, le terme du capital humain est de plus en plus utilisé pour qualifier les ressources vivantes de l'entreprise. Les employés sont assimilés dans leur comportement à des investisseurs qui étudient l'opportunité d'investir dans une activité avant de s'y lancer. Ils lient les sacrifices à consentir au produit de leurs employeurs aux récompenses qu'ils en tirent. En effet, les employés investissent temps, énergie, compétences, intelligence, émotions au travail et sont en droit d'en attendre un retour (ROI)¹¹ : reconnaissance financière, reconnaissance personnelle, développement de leur employabilité..., une grande importance est accordée à ce stade de l'évolution de la GRH à la gestion prévisionnelle et au développement des compétences, seules capables de différencier l'entreprise et de lui procurer un avantage concurrentiel. Une nouvelle vision de la fonction RH émerge, celle d'un centre de création de valeur pour les clients internes et externes.

1.1.4. Les nouveaux enjeux de la fonction RH

Considérée pendant longtemps comme une fonction support, la fonction RH est appelée aujourd'hui à jouer un rôle plus stratégique. Elle est sollicitée pour accompagner les changements que connaissent les organisations dans leur dimension humaine. En effet, les évolutions technologiques, économiques et socioculturelles imposent de nouveaux modes de

¹⁰ GUEST.D, Cité par Evalyne Léonard, parmi les co-auteurs du Marc Ingham, « Management stratégique et compétitivité. », Edition De Boeck-Université, 1996, p.360

¹¹ Return On Investment

travail, plus d'efficacité et d'efficience, plus de rapidité, de flexibilité et réactivité ce qui n'est pas sans affecter la stabilité, la motivation et la performance des ressources humaines.

Les nouveaux enjeux pour la fonction RH sont, entre autres, aujourd'hui de piloter des projets de changement, d'élaborer des politiques Rh à même de satisfaire les exigences des employés, développer des compétences et de les fidéliser. Ils concernent aussi l'attractivité de nouveaux talents par des actions qui permettent à l'organisation de se démarquer par rapport aux concurrents et de construire ou de maintenir sa marque employeur. On lui demande de mettre en place une démarche de gestion par compétences ainsi que des stratégies d'attractivité et de fidélisation permettant de mieux stabiliser les compétences et l'expertise de son capital humain qui reste le meilleur gage de la qualité des produits et services de l'organisation et par voie de conséquences de la satisfaction de ses clients finaux. La fonction RH est désormais appelée à apprendre à vendre (ses politiques et ses prestations sociales) et se vendre (en tant que fonction créant de la valeur ajoutée).

Face à ces nouveaux défis et enjeux, la fonction RH ne doit plus se contenter de résoudre des problèmes RH, elle doit être proactive, à travers l'identification et la satisfaction des besoins futurs en compétences, et chercher à mieux comprendre son environnement pour l'anticiper. Elle doit renforcer sa crédibilité et repenser ses modes d'action en favorisant une démarche plus historique, orientée client et à ce titre, emprunter la démarche et les outils du marketing qui lui permettront de revoir son positionnement et sa stratégie d'approche de ses clients internes et prospects.¹²

Alors, quel rapport pouvons-nous établir entre la fonction marketing, qui est orientée vers le client, et la fonction Ressources Humaines qui gère les collaborateurs au sein de l'entreprise ?

En effet, La combinaison des termes marketing d'une part et ressources humaines de l'autre peut paraître à priori incongrue, toutefois cette alliance semble, par la force des choses, se légitimer et ce en raison du contexte économique, démographique, social, politique voire même moral.

Le marketing a connu un changement important au niveau de son approche qui ne se résume plus à une simple logique produit, mais désormais, logique de service et de la relation client. Le maître mot du marketing c'est désormais parvenir à une cohérence, une harmonie

¹² PANCZUK (S) et POINT (S) : « Enjeux et outils du marketing RH » Edition Eyrolles, 2008, p.2.

entre l'environnement interne et externe de l'entreprise. A titre d'exemple, les décalages qui pouvaient exister entre le discours publicitaire d'une marque et certaines pratiques, sociales ou environnementales notamment, ne sont plus admis par le public, car désormais l'environnement aussi bien interne qu'externe est intimement lié. Les ressources humaines, afin de garantir la crédibilité de l'entreprise, agissent désormais dans cette même logique marketing, il ne doit pas y avoir de dissonance entre l'univers interne et externe qui sont désormais mêlés.

Un lien peut être établi entre ces deux métiers distincts à partir du moment où le collaborateur est considéré, non pas comme un simple salarié, mais comme une ressource que l'on va chercher à attirer et ensuite à fidéliser et ce à l'instar d'un client d'une marque qui serait dans ce cas celle de l'entreprise employeur. Cette approche marketing est rendue inévitable en raison notamment de la pénurie de main-d'œuvre. Ce lien fera l'objet de notre deuxième section.

Section 2 : Mariage entre marketing et ressources humaines

Au fil des années et des évolutions, de nouveaux concepts apparaissent, comme le «Marketing RH», une harmonisation de terme inattendu auquel personne n'aurait pensé il y a quelques années. Le mot « *marketing* » n'est pas un mot véritablement attirant et son origine anglo-saxonne n'aide pas non plus. En effet ce mot rappelle l'univers de consommation et le rapport de manipulation envers le client, dans ce sens « *Le mot marketing évoque encore trop souvent les techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou tel service à des consommateurs réputés sinon manipulés, du moins influencés pour acheter quelque chose dont ils auraient pu se passer* »¹³.

Les deux termes sont désormais assemblés car tout simplement les candidats et salariés se comportent d'ores et déjà comme des clients ou clients potentiels, en outre, « *Le comportement des collaborateurs changent. Ils se comportent de plus en plus comme des clients, qui attendent aussi de l'entreprise plus d'une stricte rémunération* »¹⁴.

Parler de marketing RH est de plus en plus fréquent, et au survol des bénéficiaires assurés par cette nouvelle approche des ressources humaines, les entreprises sont de plus en plus

¹³ LIGER. P, «Marketing RH - 4e édition Comment devenir un employeur attractif », édition Dunod, Paris, 2016.

¹⁴www.cfa-igs.com/medias/pdf/colloque-rh-rapport.pdf consulté le 04/06/2018 à 18h40

nombreuses à y recourir. Jusqu'à il y a peu, les ressources humaines restaient cantonnées à une mission de support mais aussi à des compétences administratives. La gestion du personnel résidait plus en une organisation du capital humain, depuis le recrutement jusqu'à la formation.

Mission indissociable de la bonne marche de l'entreprise, les RH pouvaient alors être considérées comme une charge incompressible. Avec le marketing RH, il ne s'agit plus de subir la gestion de personnel, mais au contraire de s'en servir pour communiquer auprès des salariés de l'entreprise elle-même mais aussi du monde extérieur.

1. Origines du marketing des ressources humaines

Apparu à la fin des années 1990, le concept de marketing RH a souvent été présenté sous l'angle unique de la communication. Le fondement du marketing RH était d'utiliser des méthodes marketing pour attirer, retenir et fidéliser les talents mais ce n'est que la face visible d'un immense iceberg, jamais totalement exploré à ce jour (Liger, 2007). Donc pourquoi opter pour un marketing RH ?

De nombreuses entreprises sont confrontées à une pénurie croissante de ressources humaines, s'expliquant par diverses raisons dont notamment l'évolution de la valeur travail. Les jeunes en âge de s'insérer dans la vie active ne considèrent plus le travail comme une finalité en soi et désirent consacrer une part non négligeable de leur temps à des loisirs et favoriser leur épanouissement tant au niveau social que familial. Une étude de la DARES indique que parmi les personnes qui exercent une activité professionnelle, près de quatre sur dix trouvent que le travail rend difficile l'organisation de la vie familiale. Les relations entre le travail et la sphère privée sont souvent évoquées en termes de conflit de temps, de tension entre les rôles et de comportements. Les salariés semblent regretter que leurs entreprises ne se préoccupent pas de leurs contraintes extra-professionnelles (Legault, 2004) ; Certaines études montrent que la santé physique et mentale des individus peut en être affectée (Tremblay, 2003). Dans un monde où le « développement personnel » et le « coaching » sont devenus des thèmes hyper médiatisés, les salariés portent désormais une attention pleine d'exigence sur la qualité de leur vie professionnelle.

L'entreprise communique donc de plus en plus sur sa gestion des ressources humaines en mettant en avant ses initiatives sociales. Dans cette optique, elle adopte de plus en plus une

démarche marketing pour convaincre, fidéliser et séduire les salariés. Le salarié est donc considéré comme un client de l'entreprise dont il faut satisfaire les besoins et les attentes. Dans un monde dominé par des valeurs individualistes, par la perte de repères et la fin des phénomènes de massification, le marketing s'oriente vers une offre individualisée de produits, censée répondre aux exigences spécifiques de chaque consommateur (Liger, 2007). L'offre connaît une segmentation croissante, afin de s'adapter à la singularité des individus. »¹⁵

1.1. Définition du marketing des ressources humaines

Philippe Liger définit le marketing RH comme « *une nouvelle approche de la relation salarié / entreprise* » qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme des clients, au sens noble du terme.

Pour lui, il s'agit d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour :

- Attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer,
- Fidéliser des collaborateurs impliqués.

Pour PANCZUCK.S et POINT.S, le marketing RH se définit comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketings adaptés aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler¹⁶.

Le marketing RH doit ainsi aider les DRH à optimiser leur recrutement, fidéliser les salariés, et enrichir la relation de l'entreprise avec l'environnement extérieur.

1.2. Distinction du marketing des ressources humaines des notions proches

En analysant le sillage des recherches déjà effectuées dans le champ du marketing en relation avec la ressource humaine, plusieurs définitions ont été attribuées au concept du marketing RH, ce dernier reste jusqu'aujourd'hui un concept à contour flou, souvent confondu avec le marketing interne et le marketing social.

Afin de distinguer entre ces trois concepts, nous allons essayer de les présenter en mettant, l'accent sur leurs points convergents et leurs points divergents.

¹⁵<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-294.htm> consulté le 06/06/2018 à 16h20.

¹⁶ PANCZUCK.S., POINT.S, « *Enjeux et outils du marketing RH* », Eyrolles, paris, 2008.

1.2.1. Le marketing social

Il est souvent d'usage à tort de confondre marketing RH et marketing social. Cependant, le marketing social tel qu'il est défini dans le champ du marketing ou dans celui des ressources humaines ne correspond pas du tout à la même définition.

D'après PITELET.D (2005), ce concept se définit comme « un état d'esprit visant à aborder différemment la relation entre le salarié et son employeur. Le marketing social intègre les outils marketing pour aider l'entreprise à confronter en permanence ses points de vue avec ceux de ses différentes parties prenantes (essentiellement les salariés), jusqu'à jouer sur leurs émotions ¹⁷ ».

Dans le marketing social, la place de la communication y est aussi très importante, puisqu'elle place « *l'homme au cœur de l'organisation par une communication claire, transparente et éthique*¹⁸ ».

L'employeur doit alors être à l'écoute du salarié. Le marketing social joue sur le registre de l'affect du salarié pour que celui-ci se sente bien dans l'entreprise. Cela va évidemment au-delà d'une simple politique de communication et implique ainsi des politiques de reconnaissance, d'amélioration des conditions de travail, voire de fidélisation du salarié.

De plus, l'association des termes marketing et social, ou l'accent mis sur la communication, risque de limiter le rôle de la gestion des ressources humaines (et le rôle de la DRH) à améliorer le climat social de l'entreprise

Le marketing RH reprend cette idée de donner du sens au travail. Cependant, si le marketing social reste ancré dans une démarche de bien-être, le marketing RH met véritablement le salarié dans une démarche « marchande », celui-ci devenant le véritable client interne de l'entreprise.

1.2.2. Le marketing interne

Dans les années 1980 est apparu le terme de « marketing interne », un nouvel état d'esprit visant à appliquer les techniques du marketing, non plus à l'extérieur de l'entreprise (en externe), mais à l'intérieur de celle-ci (en interne).

¹⁷PITELET.D, « La nouvelle parole de l'entreprise. Essai sur le marketing social », Médialivre, Paris, 2005, p.

11.

¹⁸ Ibid.p.11

Il s'agit d'une approche centrée sur les salariés, considérés comme les détenteurs du succès ou de l'échec de leur organisation. C'est pourquoi le marketing interne est premièrement apparu dans les entreprises de service, celles qui mettent leurs salariés au premier plan, c'est-à-dire au contact direct avec la clientèle. Le marketing interne suppose une analogie entre espace marchand et espace organisationnel, soit entre le client et le salarié.

Le marketing interne considère ainsi les salariés comme un marché à conquérir, et ces derniers sont alors eux-mêmes davantage considérés comme des « clients internes ».

Le marketing interne peut être défini comme « *un ensemble de méthodes et de techniques qui, inscrites dans un plan d'action en trois phases (compréhension du marché interne, mis en adéquation avec les exigences du marché externe, organisation du changement et mobilisation des hommes), vont permettre à l'entreprise de disposer en permanence d'un capital de ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement*¹⁹ ». Le marketing interne repose ainsi sur une relation commerciale individu/organisation visant à appliquer les techniques du marketing, à l'intérieure de l'entreprise. En ce sens, les salariés constituent aussi un marché à conquérir pour l'organisation²⁰.

Le produit à vendre est non seulement celui de l'entreprise, mais également celui de son management, c'est-à-dire ses conditions de travail, son climat, la richesse de son environnement, son mode de fonctionnement, ses images, ses plans et projets de développement, etc.

Le marketing RH reprend cette « pensée client » et cette attitude fondée sur un marché à conquérir. Néanmoins, ce n'est pas du marketing interne, car le marketing RH dépasse la simple notion de communication ou encore de système marchand et propose une approche plus complète ou complexe de la notion de client. En effet, le marketing RH doit considérer les salariés actuels, passés, mais aussi futurs comme les clients finaux d'une DRH qui doit leur « vendre » des prestations (formations, employabilité, plan de rétention, possibilités d'investir dans l'entreprise *via* des plans d'actions salariés, etc.). Mais la notion de clients ne doit pas se limiter aux seuls salariés : elle peut aussi concerner la direction, les actionnaires et tous ceux à qui la DRH souhaite vendre ses produits et services et accessoirement se vendre pour asseoir sa légitimité.

¹⁹LEVIONNOIS.M, Marketing interne et management des hommes, Éditions d'Organisation, Paris, 1987, p. 30.

²⁰LEVIONNOIS.M, le marketing interne et le management des hommes, Éditions d'Organisation, Paris, 1985, p. 30.

Donc nous pouvons dire que le marketing RH s'inspire du marketing interne²¹ et du marketing social²²

Le tableau01 : la différence des concepts

	Marketing interne	Marketing Social	Marketing RH centré sur la communication.	Le marketing RH
Références clés	Berry (1984) Gronroos(1981) Levionnois(1987) Seignour(1998) Seignour, Dubois (1999) Varey(1995)	Igalens(2002) Pietelet(2005)	Liger(2004) Segrétaïn(1998)	Panczuk, Point (2008)
Point de départ	Considérer les salariés comme les clients	Répondre aux nouvelles exigences sociales des salariés	Attirer, intégrer et fidéliser les salariés	Vendre, se vendre fidéliser se renouveler et s'adapter
Objectifs	Accroître la satisfaction du consommateur)	Animer et structurer une réputation et	Considérer le salarié comme un véritable client en	Mettre en place une démarche globale, et non

²¹**Marketing interne**, il emprunte cette réflexion de considérer le salarié ainsi que toutes les parties prenantes – dans une relation marchande. Il s'agit pour la DRH de vendre et de se vendre.

²²**Marketing social**, il emprunte cet esprit de bien-être et cette volonté de fabriquer un environnement au travail agréable afin de séduire. Mais les ressources humaines et la DRH doivent davantage mobiliser les outils marketing pour ne pas restreindre cette approche aux 10 % de la surface visible de l'iceberg, c'est-à-dire la communication.

	partir d'actions et de principes menés auprès des salariés.	une marque employeur.	privilégiant l'individualisation tout en cherchant à se différencier des concurrents.	partielle. Intégrer plusieurs dimensions du marketing.
Concept clés	Clients	Corporate Branding	Séduction	Les 4P
Mots clés	Espace marchand client	Séduction transparence, animation, réputation, image employeur, motivation	Séduction, segmentation, image	Séduire, segmentation, positionnement, clients, vendre, employabilité Distribution prix et valeur, Mix RH
philosophie	Instaurer une relation marchande avec le salarié	Donner un sens au travail	Travailler sur l'image de l'entreprise	Une attitude globale au service de la performance de la fonction RH
Rôles de la Fonction	Considérer le salarié dans une relation marchande et non plus hiérarchique	Réconcilier le salarié avec la notion de travail et son environnement de travail	Construire un plan de communication	Prestataire de services et vendeurs de produits RH

<p>Outils au cœur de la démarche</p>	<p>Systèmes de récompense, formations, Pour améliorer la satisfaction des salariés.</p>	<p>Internet, nombreux outils centrés sur la communication et tous les outils permettant aux salariés de mieux se sentir dans l'entreprise</p>	<p>Outils associés à la communication marketing (image de marque, employée branding..)</p>	<p>Nombreux outils issus du marketing (courbe de cycle de vie, matrice de positionnement, matrice de segmentation, analyse du système de distribution, pricing et valeur...)</p>
---------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : PAN CZUCK, S, Point, S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles, Paris, p 34.

2. La démarche marketing RH

Toute stratégie marketing s'emploie à tout faire pour qu'un produit se vende mieux et plus. Le marketing RH ne diffère en rien de cette approche. Il vise à analyser un marché, à proposer des prestations RH, à les lancer (créer le besoin) et à les faire acheter par les clients potentiels bien ciblés. Dans le cadre de notre recherche, nous considérerons l'acte d'achat comme étant un acte d'usage.

Un service RH utile sera employé par les personnes pour lesquelles il a été développé. Afin d'adopter une démarche du marketing RH, d'une manière plus opérationnelle, l'entreprise doit s'inspirer de la démarche du marketing, c'est à dire segmenter, cibler, se positionner.

En nous basant essentiellement sur les travaux de PAN CZUK.S, POINT.S (2008) et LIGER.P (2013), l'adaptation de la démarche du marketing RH par une entreprise, nécessite le

suivi de trois étapes essentielles : la segmentation des clients de la fonction RH, le ciblage des talents et le positionnement des prestations RH.

2.1. La segmentation des clients de la fonction RH

Afin de mieux comprendre son marché et optimiser l'utilisation des services RH, adaptés au ciblage, et vendre ses produits, créer les besoins pour satisfaire et fidéliser les salariés, plusieurs critères sont pris en considération lors de cette étape. Traditionnellement, des critères géographiques, d'expérience, de temps de travail, de position hiérarchique, et de génération, (Beverly Kaye et Sharon Jordan-Evans, 2005)²³, des critères plus adaptés tels la performance et le potentiel²⁴ l'engagement, la visibilité et le volume de la population, peuvent être pris en considération²⁵.

2.2. Le ciblage des talents

Choisir le client « segments profitables » que l'entreprise cherche à attirer, conquérir ou fidéliser par des prestations RH qui leur sont ajustées.

2.3. Le positionnement des prestations RH

Selon Philip Kotler, le positionnement est le choix d'une stratégie marketing permettant de donner à une offre (produit ou marque) une position crédible, différente et attractive au sein d'un marché et dans l'esprit des clients visés. De même pour la fonction RH, il s'agit de vendre un produit ou un service RH, en définissant sa gamme de prestation.

En fonction du positionnement préétabli au terme d'une réflexion stratégique, l'ensemble cohérent de décisions relatives à la définition de l'offre RH, à la fixation du prix, au choix du bon système de distribution de cette prestation, et de la communication d'une marque, sera le résultat d'un parfait équilibre, qui conviendra à la cible, et qui participera à la réussite de la politique commerciale de l'entreprise. Ce qui contribuera de ce fait à la création d'une marque employeur attractive.

²³KAYE.B et JORDAN-EVANS.S, cité par Panczuk. S, Point.S, op.cit. p.87

²⁴ WARREN.E, FERENGE.T et STENER J. "The case of the plateaued per forme" traduit, Harvard Business Review, 1975, vol. 53, n°1, p. 30-38

²⁵ANSOFF.I "Strategies for Diversification" traduit, Harvard Business Review, 1957, vol. 35, n° 2.

L'esprit de cette démarche n'est pas purement commercial (vendre, se vendre). La DRH doit avant tout veiller à construire des relations durables avec ses clients. Celles-ci passent notamment par une relation de confiance, une promesse à long terme et une volonté d'adaptation afin de garantir le sentiment de fidélité de la part des salariés.

Section 3 : le marketing RH comme moteur de fidélisation des salariés

La fidélisation organisationnelle demeure un enjeu d'une grande ampleur pour les organisations, dans le contexte actuel elle joue un rôle de plus en plus stratégique, à l'égard d'une ressource humaine compétente qui se fait de plus en plus rare.

Dans cette troisième section nous allons mettre l'accent sur les concepts de fidélisation des salariés ainsi que les différentes pratiques mises en œuvre par l'organisation afin de fidéliser ses collaborateurs.

1. Définition : fidélisation/rétention

C'est sur la base d'assurer la durabilité de la relation entre organisation/salarié que le concept de fidélisation organisationnelle à émerger.

Ainsi, la fidélisation éveille un grand intérêt pour les organisations, néanmoins sa définition demeure ambiguë, souvent associée au concept de rétention.

En effet si, les deux termes « fidélisation » et « rétention » semblent avoir la même signification, une distinction doit être faite entre eux. Les actions de rétentions se basent sur l'intérêt calculé de maintenir la relation rendant le salarié « captif ». Elle renvoie ainsi aux pratiques visant à décourager l'employé de partir, soit par des politiques d'encouragement, de l'inertie soit par des contraintes faisant en sorte que l'employé qui quitte subisse une perte importante.

La rétention signifie donc retenir l'employé avec des conditions et des avantages (souvent monétaires), sans pour autant que cela influence sa performance et son plaisir au travail, en encourageant le risque de sentiment de présentisme²⁶. La fidélisation quant à elle

²⁶OUYAHIA.Z. La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université d'Oran., 2013-2014, P.21.

évoque les efforts d'engagement qu'un employeur vise à tenir vis-à-vis de ses employés afin d'assurer la stabilité et la durabilité de leur relation, la plupart des experts sur le sujet affirment que la rémunération ne fait que retenir l'employé, mais ne le fidélise pas. Ainsi, d'autres éléments doivent être pris en considération pour favoriser la fidélisation d'un employé, d'ailleurs, plusieurs études démontrent que l'employabilité constitue l'un des leviers d'intervention les plus importants pour parvenir à la fidélisation.

Le terme fidélisation est issu du domaine du marketing, il se définit comme un art de créer une relation durable avec sa clientèle, il contribue à entretenir un lien fort et un effet de loyauté. Convertis au domaine de la ressource humaine plusieurs définitions ont été proposées pour l'appréhender (LOUART, 1991 ; PAILLE, 2005 ; PERETTI, 1999) Selon LOUART.P, (1991), la fidélisation est une « *politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation* ». Autrement dit, la fidélisation serait « *l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* »²⁷. Cette définition n'éclaircit pas vraiment le concept de fidélisation autant que tel, cependant l'amalgame peut se faire entre la fidélisation et la rétention.

De ce fait, PERETTI.J-M (1999) revoit cette définition et conditionne cette politique de maintien aux « *efforts continus des salariés en évitant tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation* »²⁸

PAILLE.P (2005), appuie la définition de Peretti en ajoutant qu'il faut également observer

« *L'existence de conduites proactives et l'absence de comportements contre-productifs* »²⁹.

Ainsi, la fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel, et l'inciter à travailler, selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, et de rendre un salarié attaché à son entreprise³⁰, soit parce que l'intérêt personnel guide son choix de rester, soit parce que son adhésion aux valeurs de l'organisation l'incite à continuer la relation.

Enfin, nous pouvons dire que, la fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise à mettre en place un ensemble de pratiques qui maintiennent durablement l'attachement de ses

²⁷ CHAMINADE, B, « identifier et fidéliser vos salariés de talent »,Afnore, paris, 2003, p.296.

²⁸Ibid. page.297.

²⁹Ibid., page.296.

³⁰ MEYSSONNIER R, L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le Cas des ingénieurs, Thèse de doctorat, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence,(2005).

salariés à elle-même³¹ et cela dans le but d'éviter l'effet de roulement des salariés talentueux dont le départ engendre des frais élevés liés à la recherche, puis aux recrutements de nouvelles compétences.

2. Les instruments de la fidélisation des salariés

Après avoir revu les différents concepts de fidélisation des salariés, nous allons essayer dans le point suivant de présenter la façon d'approcher le fait, par les activités de la fonction RH, en agissant sur la culture et le climat social.

2.1. La fidélisation liée aux activités de la fonction RH

En effet, la FRH est de par ses différentes activités peut assurer la gestion d'une relation durable envers les salariés et cela à travers la rémunération, la gestion de carrière et la formation.

2.1.1. La rémunération

La rémunération devient une composante essentielle et reconnue de la stratégie des Ressources Humaines. Les systèmes et les politiques de rémunération sont aujourd'hui l'objet de profondes transformations. Partie intégrante de la politique des Ressources Humaines, support indispensable à la stratégie de l'entreprise, instrument de création de valeur, ils sont un outil clé du succès de l'entreprise.

ADAMS, J.S. auteur de la théorie de l'équité, fait référence au ratio « *contribution / rétribution* ». La rémunération doit être équilibrée et équitable car la comparaison se fait sur deux plans :

- par rapport aux collègues de la même entreprise, on parlera d'équité interne ;
- par rapport aux collègues des entreprises concurrentes ou similaires, on parlera d'équité externe.

En situation de sous équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en trichant ou en faisant une utilisation personnelle des équipements de l'entreprise, de détournements de fournitures ou encore en réduisant sa contribution dans les activités de l'organisation par des

³¹ CHAMINADE.B, Op.cit., page.297.

absences, des retards et tandis qu'en situation de sur équité, la contribution est accrue avec une motivation inouïe³².

Pour un personnel fidèle et motivé, l'organisation doit miser sur l'équité interne et externe. Ainsi, assurer une équité concernant les éléments matériels ne suffit plus aux salariés, car l'aspect immatériel révèle une certaine considération que les dirigeants ont vis-à-vis de leurs employés, accorder de la considération à un employé (félicitations et encouragement, primes, avancement de grade et promotion) revient à le fidéliser.

2.1.2. La gestion de carrière et la formation

Dans le but de favoriser une meilleure performance des salariés, la politique de gestion de carrière et des compétences est mise en œuvre, une politique qui encourage le développement de l'employabilité des salariés sur le long terme: « *développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables* »³³.

Ainsi, la gestion de carrière est très importante pour la création d'un avantage concurrentiel et performance durable de l'entreprise, en cohérence avec les attentes de ses clients et de ses salariés, puisqu'elle contribue à leur fidélisation, à leur satisfaction et à leur implication par l'intérêt qu'elle porte à leur évolution professionnelle. De ce fait, toute entreprise doit connaître les objectifs de ses employés, afin de leur fournir la meilleure perspective d'évolution possible.

Une autre possibilité de faire évoluer professionnellement ses salariés, consiste à les former. De ce fait, l'entreprise joue un rôle crucial auprès de ses employés, elle doit corrélérer ses besoins à ceux de ses salariés afin de les fidéliser.

En effet, comme véritable investissement, la formation du personnel permet aux entreprises d'accroître la compétence et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

³²https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html consulté le 16/06/2018 à 23h21

³³ROZZAN.J.M, « ni maître ni luttes, ni classes », édition les porte du monde, Paris, 2003, p.33.

2.2. La fidélisation par la culture organisationnelle

Selon CROZIER et FREIBERG (1981) « *la culture d'entreprise est un instrument, une capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment en bâtissant et vivant leur relations et leurs échanges avec les autres*³⁴ », elle est associée à un partage de normes et se reflète par des représentations, des symboles reconnus par tous ses membres.

La culture est un construit social autour d'un ensemble de valeurs communes. Le sentiment d'adhésion et d'identification aux valeurs et aux normes fait écho à une identité organisationnelle, l'importance que les salariés accordent à cette identité impacte leur sentiment de fidélité. Ainsi, l'entreprise doit ainsi renforcer le sentiment adhésion et de l'identification afin de faire de la culture un levier important de fidélisation.

2.3. La fidélisation par le climat social

Le climat social signifie l'ambiance ressentie par les salariés, elle regroupe l'environnement et le contenu du travail, les relations interpersonnelles et la confiance mutuelle, il peut être ressenti différemment, il est lié à la perception de chaque salarié.

Autrement dit, le climat est la perception du salarié de l'organisation dans son environnement du contenu du travail, de la qualité, de la supervision et de ses relations interpersonnelles. L'environnement de travail joue certes un rôle important. L'ambiance, la cohésion des équipes, la confiance mutuelle, si immatérielles soient-elles, sont vivement ressenties par chaque salarié. Dans ce domaine, la communication est le maître-mot, la transparence et le contact sont rois.

De plus en plus, les entreprises s'intéressent à leur climat social : réunions d'information, séminaires, week-end sportifs ou culturels par exemple. Nombreux sont les moyens d'impliquer les salariés, de les informer, et de renforcer la convivialité.

L'entreprise doit ainsi assurer un climat social paisible afin de favoriser la fidélisation de ses salariés.

³⁴<http://w3.aislf.univ-tlse.frgtsc/DOCS SOCIO/FINITO PDF/Renai rev.pdf>, consulté le 18/06/2018

Conclusion

A titre de conclusion, nous saisissons que le marketing RH s'est imposé comme une nouvelle approche qui semble par la force des choses, se légitimer et ce en raison des évolutions liées à l'environnement ; les évolutions liées à la fonction RH ; et les évolutions liées aux attentes des salariés. Après l'analyse de la littérature concernant ce concept nous avons retenu la définition de PANCZUK et POINT(2008) qui perçoivent le marketing RH comme un nouvel état d'esprit et une démarche globale fondée sur des techniques marketings adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler.

En terme de fidélisation des employés, de nos jours, les entreprises prennent un autre tournant qui est celui de la responsabilité sociale de l'entreprise, la capacité d'être une entreprise socialement responsable et avoir un sens éthique est aujourd'hui un facteur de réussite, d'ailleurs elle est au centre des préoccupations des dirigeants qui désirent véhiculer une meilleure image de marque employeur impactant directement l'attraction et la conservation des salariés et devenir un employeur de référence, ceci fera l'objet de notre deuxième chapitre.

Chapitre 02 :
La Responsabilité
Sociale et son
intégration dans le
Marketing des
Ressources Humaine

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

Introduction

Face à une concurrence croissante, la différence entre les entreprises s'évalue de plus en plus en terme « d'images ». La RSE est aujourd'hui un facteur essentiel de différenciation qui fait partie intégrante de la politique de communication des entreprises.

La responsabilité sociale de l'entreprise est redevenue, ces dernières années, l'un des sujets repères de plusieurs disciplines de la littérature managériale. Cette notion correspondrait à l'intégration par l'entreprise d'objectifs sociaux en plus de ceux économiques.

Dans ce chapitre, nous allons évoquer la thématique de la responsabilité sociale des entreprises et son lien avec les ressources humaines sous l'angle de marketing des ressources humaines, ainsi, nous allons effectuer une analyse de l'apport du marketing RH pour la responsabilité sociale des entreprises.

Dans la première section, nous allons parler des généralités de la responsabilité sociale des entreprises dont il faut noter ses trois piliers : économique, environnemental et social, nous nous intéresserons dans notre recherche à l'aspect social, la deuxième section sera consacrée à la liaison entre les RH, la responsabilité sociale de l'entreprise et le marketing RH.

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

Section 1 : l'évolution de la fonction responsabilité sociale de l'entreprise

L'entreprise a une finalité qui ne peut se réduire à la maximisation du profit. Elle reflète les aspirations de la communauté humaine dans laquelle elle s'insère et se décline également en termes de biens et services offerts à la clientèle.

La mise en œuvre de cette finalité pose la question de la responsabilité sociale de l'entreprise. La RSE est un concept dans lequel les entreprises ont des préoccupations éthiques, sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs relations avec les parties prenantes : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, riverains...mais aussi dans leur choix d'investissements. La responsabilité sociale résulte de demandes de la société civile et d'une meilleure prise en compte des externalités environnementales et sociales. Elle est la traduction pour l'entreprise du concept de développement durable qui intègre les dimensions économiques, sociales et environnementales.

1. Emergence du concept RSE

On associe souvent la RSE au développement durable ou encore à la mondialisation, alors que cette notion a vu le jour bien avant ces phénomènes. En réalité, la RSE est apparue dès les années 1950 aux États-Unis, mais sa diffusion vers d'autres contextes s'est faite de manière décalée dans le temps. Nous allons dans ce qui suit nous intéresser à l'historique de ce concept et aux diverses acceptions auxquelles il a donné lieu.

Pour mieux comprendre les enjeux et les bénéfices que l'entreprise pourrait retirer d'une démarche de RSE, il est tout d'abord nécessaire d'en retracer les origines et les contextes.

Bien que le concept soit assez ancien (il émerge aux États-Unis dans les années cinquante) et soit pris en compte par plusieurs organisations internationales depuis les années 1970, il ne s'est véritablement développé en Europe qu'au cours de ces dernières années, en tant qu'outil permettant de développer à la fois la croissance et la qualité de l'emploi. Le coup d'envoi fut donné par **DELORS.J** en 1995, à travers un appel à la « responsabilité des entreprises pour lutter contre l'exclusion sociale ». Depuis, l'attention apportée par l'Union

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

européenne à la RSE n'a cessé de grandir au point d'être devenue aujourd'hui un élément clé de certaines politiques européennes, telles que l'emploi, la croissance économique et la cohésion sociale. Cependant, l'implication des institutions européennes n'est pas suffisante au développement et à l'encadrement stimulateur de la RSE, qui passe nécessairement par l'appropriation du concept par les parties prenantes, dont les entreprises en particulier¹.

Le concept de RSE apparaît alors en tant que conséquence de l'intégration de valeurs recherchées globalement par les composantes de la société, au-delà des objectifs économiques poursuivis par les actionnaires et des obligations légales qui contraignent leurs décisions : les intérêts de l'entreprise et les intérêts de la société doivent converger à terme².

1.1. Définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises

Bien qu'il n'existe pas de consensus sur la définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises, celle qu'en donne le Livre vert de la Commission des Communautés européennes (CCE) (2001) semble être la plus largement admise. Elle a été retenue par de nombreux auteurs tant européens qu'anglo-saxons. Selon la CCE, la RSE serait « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes³ » car elles sont de plus en plus conscientes qu'un comportement responsable se traduit par une réussite commerciale durable.

La RSE penche également vers une gestion socialement responsable du changement au niveau de l'entreprise. Ce résultat est obtenu lorsque celle-ci s'efforce de trouver des compromis équilibrés et acceptables pour tous. Le but final serait de satisfaire de manière optimale les exigences et les besoins de toutes les parties prenantes.

Bien que très concise, cette définition fait référence clairement au sens large du terme de la RSE. Malgré le terme anglais de corporatif social responsabilité, la RSE couvre les préoccupations sociales et environnementales qui doivent être intégrées dans la stratégie et les

¹<http://www.pourlasolidarite.eu/fr/publication/la-responsabilite-societale-origine-et-definition.consulté> 29/07/2018 à 15h30

²HADJ SLIMANE-KHEROUA.H et AYAD.S-M, « La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA ROUIBA » FSEGC, LARMHO, Université ABOUBAKAR Belkaid, Tlemcen, vol2, P2.

³BEN YEDDER.M et SLIMANE.L, « la responsabilité sociale de l'entreprise à l'heure de la flexibilité des ressources humaines : L'employabilité est-elle un argument valable ? », Gérer et comprendre, mars2010, Tunis.,n°99, p 43.

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

opérations commerciales. La Commission européenne s'est orientée vers le concept volontaire de la RSE.

L'importance de la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes et externes est également soulignée.

1.2. Les dimensions de la responsabilité sociale de l'entreprise

La RSE repose tout d'abord sur un engagement du chef d'entreprise qui en fait une priorité pour le développement de sa société. Elle prend vie grâce à l'implication très étroite de l'ensemble des parties prenantes (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, riverains de l'entreprise, partenaire public ou privé) pour intégrer leur attente. Il faut noter que la RSE a trois piliers : économique, environnemental et social. On s'intéressera plus dans notre recherche à l'aspect social interne mais nous allons néanmoins faire un petit tour sur les deux autres aspects de façon brève.

- **Dimension économique :** la RSE est un véritable levier de croissance pour l'entreprise qui se place dans une vision globale à long terme. Il ne s'agit pas de modifier la finalité du rôle de l'entreprise « création de richesse » mais d'intégrer, dans les actes quotidiens, des facteurs de performances. Il s'agit d'une démarche créatrice de valeur au sens large du terme : sa réussite passe par la compréhension des enjeux, la communication des objectifs poursuivis et justifications de l'intérêt pour l'entreprise en termes de compétitivité.
- **Dimension environnementale :** cet aspect recouvre les actions volontaires mises en œuvres par les entreprises : bilan carbone, mesure d'économie d'énergie, recherche de nouvelles énergies plus propres, ou encore élaboration d'un plan de déplacement des salariés de l'entreprise. Le respect de la législation et de la réglementation en vigueur pour l'entreprise est essentiel.
- **Dimension sociale :** la RSE suppose l'adoption de principes tels que l'ouverture, le dialogue, l'anticipation et la transparence. Ces principes s'appliquent à tous les volets de la gestion des ressources humaines : développement des compétences, formation, équité et diversité

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

professionnelle. Le dialogue social et le respect des droits humains sont une composante essentielle d'une démarche RSE.

1.3. Les parties prenantes de l'entreprise

Le terme de partie prenante (stakeholder en anglais) surtout utilisé dans le domaine de la concertation, peut avoir un sens selon qu'on l'appréhende, sous l'aspect juridique, public, managérial ou économique. Ce terme a été défini par plusieurs auteurs, prenant deux définitions celle de FREEMAN et celle de HILL et JONES.

En effet pour FREEMAN (1984) une partie prenante est considérée comme tout individu ou groupe d'individus qui peuvent influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation⁴.

HILL.C-W-L et JONES.T-M (1992) quant à eux définissent les parties prenantes comme étant des participants possédant un droit légitime sur l'entreprise⁵.

Afin d'assurer la crédibilité de leur démarche, les entreprises doivent montrer à leurs diverses parties prenantes leur engagement dans la responsabilité sociale de l'entreprise.

1.3.1. Parties prenantes internes

Les entreprises doivent fournir des preuves aux salariés et à leurs représentants de la prise en compte de la responsabilité sociale. Exemple bâtir une grande partie de son succès et de sa réputation sur sa politique humaine et sociale.

À fin d'attirer et de retenir les talents, mais aussi de favoriser la motivation des collaborateurs, qui est un facteur clé en termes de performance, il faut chercher à être une entreprise où il fait bon travailler⁶.

⁴PESQUEUX. Y et ROBERT E. « Freeman et la théorie des parties prenantes en question », Master. France. 2017.

⁵MULLENBACH-SERVAYRE. A., « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », LARGEPA, Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon Assas Université Paris II Panthéon-Assas, 2007, vol 1 n°223

⁶BALLAND.S et BOUVIER. A-M, « management des entreprises », édition DUNOD, Paris, 2008.

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

1.3.2. Parties prenantes externes

La RSE permet d'établir un lien avec les parties prenantes externes comme les associations de consommateurs ou les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et nouer avec eux des partenariats stratégiques.

2. La responsabilité sociale des entreprises et ses enracinements multiples

La responsabilité sociale de l'entreprise peut avoir de multiples enracinements, il peut s'agir d'une dimension interne ou externe

Tableau 02: Domaines d'applications de la responsabilité sociale de l'entreprise

Dimension interne de la RSE	Dimension externe : Sociétale	Dimension externe : Environnementale
<ul style="list-style-type: none"> - Conditions de travail - Politiques de rémunération - Dialogue social - Gestion des emplois et des compétences (formation, employabilité, carrière...) - Aménagement temps de travail - Intégration de populations fragilisées (handicapés, seniors, minorités, ...) - Respect du principe de non discrimination (race, religion, 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des droits de L'homme - valeur ajoutée sociétale des produits proposés aux clients et aux usagers. - Consultation et prise en compte des attentes des parties prenantes externes - Soutien au développement économique local - Implication dans la vie de la communauté (mécénat, congé solidaire, ..), - développement des 	<ul style="list-style-type: none"> -Prise en compte de l'impact écologique tout au long du cycle de vie des produits -Limitation des consommations des ressources et recyclage - Lutter et réduire les pollutions diverses - Prévention des risques industriels - Réhabilitation des sites dégradés ou orphelins -Mise en place de moyens de

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

genre, âge...) - Anticipation et gestion des effets psycho sociaux suite aux restructurations et réorganisations.	relations inter organisationnelles.	transport lié à l'activité de l'entreprise. - Contribution à la protection de la biodiversité et des écosystèmes. - Application du principe de précaution en matière de recherche scientifique technologique.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Zouhair LAARRAF, De la perception de la RSE à la traduction RH - Cas de dirigeants de PME en Aquitaine –thèse de doctorat, Institut de recherche en gestion des organisations - PARIS -2010.

En complément à ce tableau, le livre vert de la commission européenne décline plus précisément la RSE en deux pôles :

- Un pôle interne composé de:
 - La stratégie de la RSE favorise la mobilisation humaine et accroît l'efficacité de l'entreprise, les salariés placés dans des conditions favorables améliorent leur façon de travailler, ce qui contribuera à éliminer les risques sociaux dont la satisfaction agit sur les niveaux des performances de l'entreprise ;
 - Et santé et sécurité au travail : l'investissement en capital humain, santé et sécurité, et la gestion du changement ainsi que la manière de traiter les salariés en cas de restructuration. Aussi la dialogue social avec les représentants des salariés et leur consultation à propos de la politique de l'entreprise, ces plans et ces mesures sont fondamentaux et surtout créateurs de légitimité sociale.
 - Gestion des retombées sur l'environnement :
 Les changements climatiques représentent un des enjeux les plus importants, tant pour les organisations que pour la société en générale. Pour un nombre croissant d'organisation, la mise en œuvre d'une politique de réduction des gaz à effet de serre ne relève pas seulement d'un engagement socialement responsable.

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

- Un pôle externe composé de :
 - Communautés locales : la communauté dans laquelle l'entreprise s'inscrit souhaite être confiante dans le fait que l'entreprise fonctionne d'une manière responsable (socialement par rapport à l'environnement)
 - Partenaires commerciaux, fournisseurs et consommateurs : d'autres facteurs influencent l'entreprise responsable ils sont apparues comme la pression exercée par les clients, les régulateurs, les banques, les organismes de prêts et les assureurs. Une mise en conformité plus large s'opère aujourd'hui par les grands groupes et d'autres entreprises plus petites.

Section 2 : les ressources humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale des entreprises

La RSE va peu à peu devenir obligatoire pour l'ensemble des entreprises. La responsabilité sociale et environnementale signifie que l'entreprise doit prendre en compte les préoccupations sociales, environnementales et économiques pour l'ensemble de ses activités. De ce fait, l'entreprise doit contribuer aux enjeux du développement durable. Les salariés sont largement concernés par la démarche RSE puisqu'elle touche aux conditions de travail, à l'exécution des tâches, aux habitudes et aux comportements, à la lutte contre la discrimination, à la sécurité et à la santé, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale ou encore à la diversité, à la mixité ou aux promotions. En tenant compte de leurs attentes et en les tenant informés sur le suivi de la RSE, l'entreprise ne peut qu'en tirer des bénéfices. Pour la réussite de la RSE, la motivation des salariés est essentielle, mais mobilisation et implication des salariés ne sont pas toujours présentées comme un enjeu stratégique.

La RSE est parfois considérée comme étant une action à périmètre restreint et n'offre pas assez de place à l'expression des salariés. La majorité des décisions est prise au niveau de la direction alors que les employés ont un rôle à jouer. L'entreprise ne peut retirer que du bénéfice en instaurant un dialogue réel. La démarche RSE doit être intégrée par les salariés, elle doit leur être expliquée pour qu'ils puissent connaître leur contribution et modifier leurs habitudes professionnelles. Malgré le peu de témoignages de salariés dans les différents rapports il semblerait que dans certaines entreprises, la RSE passe surtout par la mise en place

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

de nouveaux outils et de nouvelles procédures sans un réel changement dans les comportements. Si les salariés sont associés et informés de la politique RSE, ils sont forcément plus motivés, plus engagés, fédérés autour d'une démarche commune et d'avantage attachés au projet professionnel.

1. Les nouvelles attentes des salariés et leurs représentants face à la RSE

Il est toujours difficile d'attribuer au développement de la RSE tel ou tel attente des salariés dans la mesure où la DRH serait en droit d'évoquer l'antériorité de cette attente.

A titre d'exemple la parité homme/femme, l'application du principe « à travail égal salaire égal » est des revendications qui ont plus d'un siècle. Cependant les observateurs relèvent qu'à défaut de nouveautés radicales il existe une vigueur accrue de certaines demandes sociales à l'heure de la RSE, que ces demandes se traduisent par fois par des accords-cadres internationaux ou par l'obtention de labels ou encore par l'élaboration de chartes.

1.1. Les syndicats face à la RSE

Les syndicats ne sont pas toujours unanimes face à la RSE. Certains par exemple considèrent que la RSE présente un risque de marginalisation syndicale en les considérant comme des parties prenantes ordinaires. D'autres craignent la concurrence avec les ONG.

Tous considèrent qu'à travers la RSE on assiste à une privatisation du droit social et que les entreprises utilisent la « soft Law » (codes, chartes, labels et d'autres engagements volontaires) pour atténuer les lois de la « hard Law » (lois, décrets, règlements). Cependant plusieurs initiatives montrent que certains syndicats sont favorables au thème et à la préoccupation portée par la RSE.

Une quarantaine d'accords-cadres internationaux (ACI) ont été signés par plusieurs pays d'Europe sur le thème de la RSE. Ces accords sont négociés entre une entreprise internationale et les fédérations syndicales internationales. Ils portent souvent sur les enjeux sociaux des droits et des conditions de travail. En dehors des quatre droits sociaux

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

fondamentaux, ce sont les dispositions sur la santé et la sécurité d'une part, et salaires d'autre part qui sont les sujets les plus traités dans les ACI⁷.

Certaines entreprises négocient ces apports avant tout par nécessité : en cas de fusion pour accélérer l'harmonisation entre les pratiques de différentes entités pour affirmer les valeurs communes ou pour préserver l'accessibilité des activités dans certaines régions du monde. D'autres entreprises engagent ce type de démarches essentiellement pour prolonger un engagement antérieur et mettre en avant la dimension humaine de l'entreprise.

1.2. Les salariés face à la RSE

Les enquêtes prouvent que les salariés sont de plus en plus intéressés par le thème de la RSE, pour cette raison les entreprises font des efforts pour obtenir des labels RSE qui sont consacrés aux ressources humaines. Elles sont également obligées de consacrer une attention particulière au volet RH et démarches RSE.

Le label diversité est le témoignage de l'engagement des entreprises en matière de prévention, de discrimination, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

2. Les rôles de la DRH à l'heure de la RSE

Des chercheurs en économie ont proposé une extension des rôles de RH à l'heure de la RSE.

2.1. Les rôles traditionnels de la DRH

On part du constat selon lequel les DRH sont soumis à de nouveaux défis et il attribut de nouveaux rôles à cette direction afin de les relever.

Les défis énumérés il y a treize ans par Dave Ulrich⁸ sont toujours d'actualité qui est comme suit :

- La mondialisation oblige l'entreprise à composer en permanence son offre à l'échelle de la planète. Ceci impose à la DRH non seulement de gérer du personnel

⁷ BELACEL Sabrina et CHIKIROU Sihem, l'apport de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale des entreprises cas de l'unité froid de l'ENIEM, p.43,2015 .

⁸ULRICH.D « human resource Champeions.The next agenda for adding value and delivering result » havard business school, press 1997.

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

expatrié et des collaborateurs étrangers mais également à tenir à jour voir à recomposer en permanence un portefeuille de compétences qui optimise le potentiel de salariés de divers cultures et nationalités.

- La création de valeurs, est le souci permanent de l'entreprise, il inclut désormais la contribution des services RH. Qu'il s'agisse simplement de réduction des coûts par une meilleure efficacité des processus RH (recrutement, intégration, rémunération, etc.) ou qu'il importe de contribuer directement à la satisfaction du client, la fonction RH est en première ligne.
- La préparation des esprits aux changements, par la mobilité fonctionnelle ou géographique incombe aussi à la fonction.
- La capacité à attirer, retenir et mobiliser les talents n'est pas un défi nouveau mais le déclin démographique le rend plus aiguë.
- La succession des crises et périodes de croissance oblige l'entreprise à devenir flexible « la flexibilité humaine et sociale est plus difficile à assurer ».

Face à ces défis, ULRICH. Dave, professeur à l'université de Michigan⁹, a souligné qu'il y a quinze ans, que la direction des ressources humaines devait assumer quatre rôles pour devenir un levier de performances de l'entreprise. Ces quatre rôles étaient les suivants : partenaire stratégique, agent de changement, expert administratif, et champion des salariés.

De tous ces rôles celui de « partenaire stratégique » apparaît comme le plus important. Il implique non seulement la DRH, elle fournit aux directions opérationnelles les salariés dont elle a besoin, mais également qu'elle apporte sa contribution spécifique à la croissance et à la rentabilité.

Par « agent de changement » l'auteur entendait que le DRH réussisse une double adaptation. Qu'il prépare l'entreprise aux nouvelles caractéristiques de la main d'œuvre, en tenant compte notamment de l'état d'esprit des jeunes talents tout droit issus des grandes écoles ou des universités

Et qu'il prépare également les employés aux nouvelles technologies et aux changements permanents que connaissent les organisations.

⁹ULRICH.D, op.cit.

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

« Expert administratif » c'est le rôle le plus traditionnel car la DRH a toujours eu à gérer des pressions qui supposent le plus souvent la manipulation de bases de données administratives de grande taille. Ainsi comme d'autres responsables notamment dans la production et le commerce, il est soumis régulièrement à des tensions touchantes.

Le concept de « champions des salariés » qui est utilisé dans des entreprises où il n'existe pas de syndicats ou où il est intéressant que c'est le directeur qui prend les revendications du personnel et qu'il doit être capable de faire face aux problèmes en générale.

La première formulation d'ULRICH.D présentait l'avantage d'ouvrir la DRH sur l'externe en introduisant deux rôles partenaires stratégiques et agents de changement largement ouverts sur l'environnement d'affaires. Ces deux rôles sont confondus dans une orientation « business » la DRH doit assurer un alignement de la GRH sera tournée sur le commerce, la DRH devra attirer le talent des meilleurs commerciaux et compte tenu des caractéristiques de cette population, il devra façonner une organisation dans laquelle les commerciaux se sentiront bien. A l'heure de la RSE c'est ce type d'articulation qui devrait être revisité.

2.2. Les nouveaux rôles de la DRH à l'heure de la RSE

L'entreprise à l'heure de la RSE, est en quête de légitimité c'est-à-dire qu'elle doit être acceptée par des parties prenantes diverses et parfois contradictoires dans leurs attentes. Il ne s'agit pas de les instrumentaliser pour relever les défis d'affaires mais, il s'agit de bien les satisfaire, de coordonner leurs intérêts et renforcer leur confiance. En d'autres termes les relations avec les parties prenantes sont fondées sur des obligations morales et normatives. L'entreprise devient un lieu de délibération de réconciliation d'intérêts fragmentés et c'est à la lumière de cette fragmentation et cette nécessaire réconciliation sur lesquelles les rôles de la DRH doivent être évalués.

Il est possible de présenter ces rôles à partir de deux axes, le premier a trait à l'espace (interne / externe) et le second au temps (court/long terme).

Ainsi quatre cases sont définies, dont chacune correspond à un rôle particulier de la DRH à l'heure de la RSE :

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

- Le DRH doit se préoccuper de l'externe, c'est-à-dire des parties prenantes et ceci dans une optique de long terme. Il doit être celui qui fixe le cap du développement durable et qui s'assure que ce cap est tenu ;
- Le DRH doit également gérer le consensus, du moins le compromis entre parties prenantes. Il s'agit là d'une exigence de court terme, tournée vers l'extérieur et ce rôle peut être dénommé le champion des parties prenantes ;
- Le DRH, concernant l'interne (c'est-à-dire les acteurs de l'organisation) doit être un facilitateur de performances, mais aussi de par son expertise fonctionnelle et par des recours à des sous-traitants, il permet aux opérationnels de disposer en permanence des solutions ressources humaines adaptées à leur besoins ;
- Et le DRH doit également faire grandir à moyen et long terme les personnes en développant les talents, il doit devenir un développeur de capital humain.

A l'épreuve de la RSE la DRH est soumise à de fortes pressions. Jusqu'ici elle n'a nullement le moteur de changement car nombre d'entreprises se sont engagées dans la RSE ou le développement durable à partir d'une impulsion venant de la direction générale. Mais aujourd'hui la DRH est la croisée des chemins et elle se trouve dans la même situation que dans les années 1970, alors qu'elle n'était encore que la direction des personnels, ou bien elle accepte de relever les défis de la RSE ou bien elle stagnera ou régressera dans la hiérarchie des responsabilités notamment au sein des grands groupes¹⁰.

3. Le cadre juridique et les différentes normes liées aux ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises

Comme conséquences des attentes sociales et de la législation, la RSE est porteuse d'innovations et d'opportunités stratégiques et opérationnelles à saisir par les entreprises, au cœur de laquelle la fonction ressource humaine est motrice, en association avec les directions du développement durable.

Dans un même temps, la RSE oblige de plus en plus les entreprises, à élargir leur champ d'intervention dans le domaine social. De grands dirigeants parlent de plus en plus

¹⁰GUEY TREBULLE. F, UZAN.Odile, « Responsabilité sociale des entreprises », edeconomica, paris, 2011.

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

« d’empreinte sociale » de l’entreprise et d’empreinte environnementale », ce qui a de plus en plus d’influence sur leur réputation et donc sur leur cotation.

La gestion des ressources humaines et responsabilité sociale se croisent et s’articulent de plus en plus, elles tendent à un même objectif :

Considérer que le progrès social et performance globales sont fortement liés. La politique responsabilité sociale redonne du sens à l’entreprise qui la met en place.

L’extension de la normalisation à la gestion des RH et à la RSE s’accélère avec la multiplication, des références normatives produites et internationalisation des entreprises ; deux principaux types de normes existent :

- Les normes juridiques, qui sont fondées essentiellement sur le droit national et international ;
- Les normes techniques, qui sont issues d’organismes dont la finalité est de produire des référentiels non juridiques et de la promouvoir auprès de plus nombres d’organismes possibles.

3.1. Les normes juridiques qui figurent dans le code de travail algérien

Plusieurs lois ont été faites à l’égard des salariés à l’intérieur de l’entreprise comme¹¹ :

- La loi n°90_11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, cette présente loi défend les droits et les obligations des travailleurs ; les conditions de modalités de recrutement (par exemple les organismes employeurs qui doivent réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon les modalités qui seront fixées par voie réglementaire : art 16) ; formations et promotions au cours d’emploi ; salaire national minimum garanti ;
- Décret législatif n°94-08 du 26 mai 1994 portant sur la présentation de l’emploi et la protection des salariés susceptible de perdre de façon involontaire leur emploi ;
- Et la loi n°88-07 du 26 janvier 1988 relative à l’hygiène et à la sécurité aussi la médecine du travail. Cette loi présente des règles générales en matière de formation et d’information, financement, contrôle...

3.2. Les normes techniques ou normatives

¹¹ Le code de travail algérien, Alger, 2010, p 10.

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

Dans le cadre RH et RSE il existe plus de 130 normes techniques. Les thématiques abordées sont aussi variées que la définition de la RSE, les méthodes de reporting ou la maîtrise du risque professionnelle.

3.2.1. Le concept de norme

Quand un phénomène est considéré dans la norme cela veut dire qu'il est normal. Une deuxième approche donne à la norme le sens de référence permettant de comparer des éléments d'un phénomène à celle-ci. Une entreprise en générale ne choisit pas une norme juridique, par contre les normes techniques en RH et RSE ne sont pas légalement imposés aux entreprises, donc il s'agit d'une démarche managériale volontaire.

3.2.2. Les cadres de la normalisation technique

La normalisation s'inscrit dans un cadre organisationnel qui tend à se formaliser et à s'institutionnaliser

3.2.3. Quelques normes techniques ressources humaines et responsabilité sociale

En 2005 plus de 150 normes techniques tentant la RH et la RSE ont été recensées au niveau mondial MCKANGUE et WESLEY 2005¹²

Nous pouvons citer quelques normes qui sont représentatives à la fois de l'émergence de la sensibilité aux problèmes RH et RSE avant même que le concept ne fasse l'objet de normalisation, mais aussi du mouvement accéléré de la production de normes spécifiques à ce domaine de management.

– Normes ISO 9001

L'objectif de cette norme est d'assurer une méthodologie systémique de la gestion de qualité, c'est-à-dire la capacité de satisfaire un lien interne ou externe. Cette norme contient

¹²Selon MAINHAGU. Sébastien, « L'accroissement de la dangerosité sociale dans les hôpitaux est-il inhérent à l'introduction du modèle de la Harvard Business School ? » Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels 2014/50 (vol. XX) p.199-2333.

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

des enjeux RH/RSE qui s'applique par son approche processus, cette dernière est intimement liée aux orientations organisationnelles transversales des entreprises actuelles.¹³

Ceci soutient le décloisonnement des fonctions, la mixité des cultures professionnelles, la communication interne.

En outre, en raison de son hégémonie de déploiement, cela impose une politique de formation des personnels aux problématiques du client, même s'ils ne sont pas du tout en contact avec eux.

– Norme ISO 14000

Cette norme traite la politique environnementale des organisations, elle est fondée sur la méthodologie de progrès continu et dans le but de maîtriser les externalités environnementales de l'activité de production de bien comme des services.

La norme ISO 14000 attribut des enjeux RH/RSE, en prenant comme principe la réduction de l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement, la norme est sans doute la première norme internationale en RSE.

Cette dimension est confirmée par l'intégration dans les externalités les impacts dur les salariés eux-mêmes. Sa diffusion à grande échelle par l'ISO et sa longévité (première version en 1996) sont autant des constats de durabilité du référentiel.

– Norme ISO 26000

La norme ISO 26000 2010 propose des lignes directrices en vue d'appréhender et de promouvoir la responsabilité sociale dans son organisation dans son universalité. L'ISO 26000 s'adresse à tous type d'organisation (entreprises, Etat, association, ONG...)¹⁴ dans tous lieu géographique et elle n'est pas une norme de système de gestion. Les lignes directrices s'articulent autour de la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme les relations et les conditions de travail, l'environnement, la loyauté pratiques, les conditions relatives au consommateur, la communauté et au développement local.

¹³ JAMBART. C, « gestion de la qualité, la norme ISO9000 : 2000 en pratique », éd economica, paris, 2007.

¹⁴ CAPRON.M, QUIEREL-LA NOIZETTE.F et TURCOTTE.M-F, « ISO 26000 une norme hors norme, vers une conception mondial de la RSE », edéconomica, paris, 2011.

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

Comme les autres normes celle de l'ISO 26000, adaptée en 2010, marque des enjeux RH/RSE qui sont l'aboutissement de travaux débutés en et qui a pour ambition de devenir le texte de référence au niveau mondial en ce qui concerne la responsabilité sociale des organisations. En effet, si avec les normes ISO 9000 et ISO 14000, l'ISO avait déjà été au-delà de la simple définition d'une norme technique, donc envisager une norme sur la responsabilité sociale des organisations impliquait des prises de position sous-jacentes de nature culturelles voir politiques.

Cependant, la multiplication des démarches proposées par des organismes privés probablement encore moins légitimes a levé les dernières réticences de l'ISO.

Pour répondre aux possibles reproches de manque de légitimité, d'une part les membres du groupe de travail se sont systématiquement appuyés sur les normes internationales du travail et des droits humains, d'autre part l'ISO a signés des protocoles d'accord avec l'organisation internationale du travail, le bureau du pacte mondial de l'ONU (UNGCO) et l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Par ailleurs il a été décidé que la norme ISO 26000 ne serait pas rectifiable (au moins dans un premier temps).

Dans cette optique on peut souligner que l'accroissement des normes techniques dont la certification est convoitée par les organisations n'est pas neutre au niveau de la gestion des ressources humaines, que ces normes soient directement liées à la RH/RSE doit s'envisager d'abord sous l'angle des utilisateurs, puis faire l'objet d'un débat sur le concept même de normalisation des pratiques.

D'autres enjeux autour des ressources humaines sont étroitement imbriqués avec la prise en compte du développement durable dans les organisations.

Ainsi les questions de management de la diversité, de bien-être, de dialogue social ou encore de développement des compétences et même de rémunération sont des axes majeurs d'une politique de responsabilité sociale.

4. Le rôle de la fonction ressources humaines dans la responsabilité social des entreprises

La ressource humaine a toujours eu un rôle important en ce qui concerne la gestion de l'entreprise, mais jusqu'à il y a peu de temps son rôle s'est constitué en l'amélioration de la

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

productivité de l'entreprise, aujourd'hui avec l'intégration de la RSE il a pris une autre tournure ou elle prend en considération le côté social.

4.1. Le rôle de la RH en matière de la RSE

La RH doit évaluer la capacité des managers à accompagner leurs collaborateurs dans le suivi de la démarche.

Pour ce faire, elle doit expliquer le rôle de l'humain au cœur de la stratégie, mettre en place des ateliers, des réunions d'échanges afin de favoriser le partage de l'expérience.

En termes d'outils, elle a tout intérêt à mettre en place un baromètre social pour examiner la cohérence entre la stratégie et les moyens. De même, elle peut faire évaluer les pratiques managériales par les collaborateurs.

Elle peut aussi établir un benchmark avec les entreprises du secteur pour étudier les bonnes pratiques. De même, elle doit mener des entretiens d'évaluation annuels structurés, piloter la gestion des compétences en créant par exemple, des bibliothèques de gestion de compétences. Ses outils sont nombreux pour ancrer la stratégie d'entreprise dans une dynamique de RSE.

La responsabilité sociale ne peut qu'avoir l'Homme comme préoccupation incontournable et prendre acte que le déploiement de pratiques responsables est conditionné en retour par l'implication de ce dernier

4.2. Les enjeux de la RH sur la RSE

Les ressources humaines jouent un rôle clé pour permettre aux entreprises d'atteindre leurs objectifs en matière de RSE et la participation des salariés est un facteur de succès critique pour la réussite de l'ancrage de la RSE dans la culture de l'entreprise.

Les DRH et leurs équipes voient leurs rôles et missions s'enrichir et leur fonction s'offrir l'opportunité de gagner une légitimité nouvelle.

Il revient aux ressources humaines de mettre en place une stratégie de communication RSE, de concevoir des politiques visant à favoriser les changements culturels et comportementaux, l'encrage de la RSE dans la culture organisationnelle et à mettre en place un dialogue avec les parties prenantes internes, dont les salariés.

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

Les thématiques relatives à RSE qui relèvent des directions des ressources humaines sont nombreuses, qu'il s'agisse des processus clés tels que le recrutement, la gestion des talents ou les questions relatives à l'employabilité, la diversité culturelle et linguistique, la communication numérique, la lutte contre la discrimination, la santé et le bien-être, la gestion des risques, le management des compétences, le management de l'innovation RH, l'innovation sociale, la valorisation du capital humain ou encore la reconnaissance et la motivation des salariés.

Il revient surtout aux ressources humaines de donner ou de redonner une dimension humaine à la culture d'entreprise et aux pratiques managériales, et de prouver que performance sociale, sociétale et performance économique sont indissociables.

Une entreprise citoyenne est une entreprise qui accepte de mettre l'intérêt de la société et de l'humanité au même niveau que son propre intérêt propre.

Ce qui implique qu'elle reconnait le devoir de supporter les conséquences de ses actes et d'autres part avoir le souci de l'intérêt général.

5. Relation entre le marketing des RH et la RSE

Le marketing RH est toutes les actions qui ciblent les candidats potentiels. Il s'agit donc de promouvoir le positionnement employeur de l'entreprise et son identité ainsi que l'ensemble de ses valeurs. Or, la RSE et l'une de ses dernières.

Les entreprises ne se contentent plus d'agir afin de répondre aux exigences de responsabilité sociale de leurs différentes parties prenantes, elles communiquent également ces engagements pour faire de leur réputation et de leur image un véritable atout notamment d'un point de vue RH et cela en appliquant les actions du Marketing RH.

En mettant en œuvre une démarche RSE et en communiquant des informations à ce sujet, les organisations envoient des signaux au marché du travail qui vont renforcer leur attractivité. En effet, conformément à la théorie du signal¹⁵, ces informations concernant la RSE sont prises en considération, donnent une impression générale de l'entreprise en tant qu'employeur potentiel et influencent la perception que les individus ont de l'organisation.

¹⁵La théorie du signal (SPENCE, 1973) permet de souligner que les candidats à l'embauche ne disposent pas d'une information complète sur les organisations. Dès lors, ils utilisent les informations communiquées par celles-ci comme des signaux pour choisir leur futur employeur en imageant ce que cela signifierait d'être membre de cette organisation (RYNES. 1991).

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

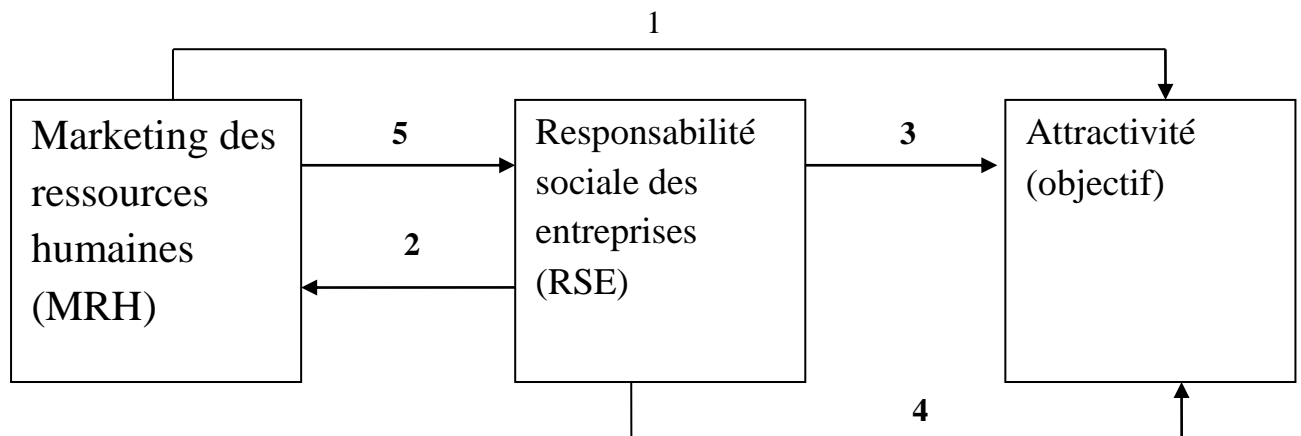
Le fait qu'une organisation adopte une démarche RSE devrait influencer positivement son attractivité en tant qu'employeur car les candidats vont associer des conséquences positives au fait de travailler pour un tel employeur. En effet, l'attractivité reste l'une des préoccupations du marketing des ressources humaines.

Donc, le marketing des ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises sont infiniment liées et agissent d'une manière réciproque

Cependant, La responsabilité sociale des entreprises est une valeur de celle-ci le marketing des ressources humaines se doit de la promouvoir et la communiquer afin que l'entreprise soit plus attractive.

D'une autre manière, en étant socialement responsable permet à l'employeur et l'entreprise d'être un « employeur de référence » dans ce cas attractif et ceci est l'une des missions du marketing des ressources humaines.

SCHEMA 02 : interaction entre le MRH et la RSE



Source : conçue par nous même

1 : Le MRH réalise des actions à fin d'être attractif des talents. C'est sa principale mission.

2 : Le MRH met en avant les actions de la RSE. Donc, les valeurs de l'entreprise

3 : Après avoir réalisé les actions RSE, les valeurs sont communiquées, dans ce cas l'entreprise devient attractive

4 : En étant socialement responsable on devient systématiquement attractif.

5 : En étant socialement responsable, on attire les talents, Donc on fait du MRH.

Chapitre II : La responsabilité sociale et son intégration dans le marketing des ressources humaines

Conclusion

La démarche de R.S.E, n'est pas une nouvelle démarche venant s'ajouter à celle de prise en compte de développement durable. Mettre en route la démarche de R.S.E dans une organisation, c'est justement mettre en œuvre les actions et les dispositions pour prendre en compte les exigences du principe de développement durable. C'est aussi, de l'intégration des trois dimensions dans le fonctionnement de l'organisation, à savoir la dimension économique, sociale et environnementale.

En effet, en ce temps de mutations profondes, chaque entrepreneur ou dirigeant est appelé à réinterroger son modèle d'entreprise pour, à la fois, en assurer la survie et construire un avenir durable.

Ce qu'on peut retenir de ce présent chapitre, c'est que la RSE et le MRH œuvrent ensemble pour une logique commune et comme nous l'avons déjà cité, ils opèrent d'une manière objective pour arriver à une finalité qui est l'attractivité, la motivation et la fidélisation des talents.

Chapitre 03 :
Les Pratiques du
MRH / RSE au sein
de l'ENIEM

Introduction

Au cours de ce dernier chapitre nous allons consacrer la première section à la présentation de L'ENIEM, d'ailleurs, le choix de cette dernière est motivé par le fait que l'entreprise est parmi les plus importantes de la région de Tizi-Ouzou et qui a contribué à la formation des stagiaires de différents centre de formation ainsi que des étudiants des différents domaines d'enseignement universitaire en particulier ceux de notre faculté (science économiques, de gestion et commerciales). Plus particulièrement, le choix de l'unité UPT est justifié par notre prise en charge par un groupe de cadres qui nous ont assuré toutes les informations dont nous avons besoin.

La deuxième section quant à elle est réservée à l'analyse et l'interprétation de données obtenues suite aux entretiens effectués à propos des actions de MRH et RSE.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Pour connaître l'organisme d'accueil nous allons d'abord faire une présentation générale de l'ENIEM, ensuite, une présentation de l'UPT qui est une unité de celle-ci.

Enfin, nous allons formuler l'ensemble de la stratégie de l'ENIEM et tout cela en s'appuyant sur la documentation interne.

1. Présentation de l'ENIEM

L'entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager « ENIEM » est une entreprise publique économique créée par le décret N°83 du 02/01/1983. Cette entreprise est issue de la restructuration organique de la SONELEC « société Nationale de la fabrication et de montage du matériel Electrique et Electronique » créée en 1974. Par la suite en 1989 l'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions (SPA) le 08/10/1989.

Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

Les actions sont détenues à 100% par l'Etat. Son capital social est de 10 279 800 000.00 DA. Les actions de l'ENIEM sont détenues en totalité par le « holding » électronique, informatique et télécommunication.

Par ailleurs, l'ENIEM est la première entreprise Algérienne à être certifiée sous la norme « ISO 9000/2000 ». En aout 2007 l'ENIEM figurait à la 13^{ème} place des entreprises nationales que le consortium et la banque d'affaires espagnole Santander était chargée de privatiser.

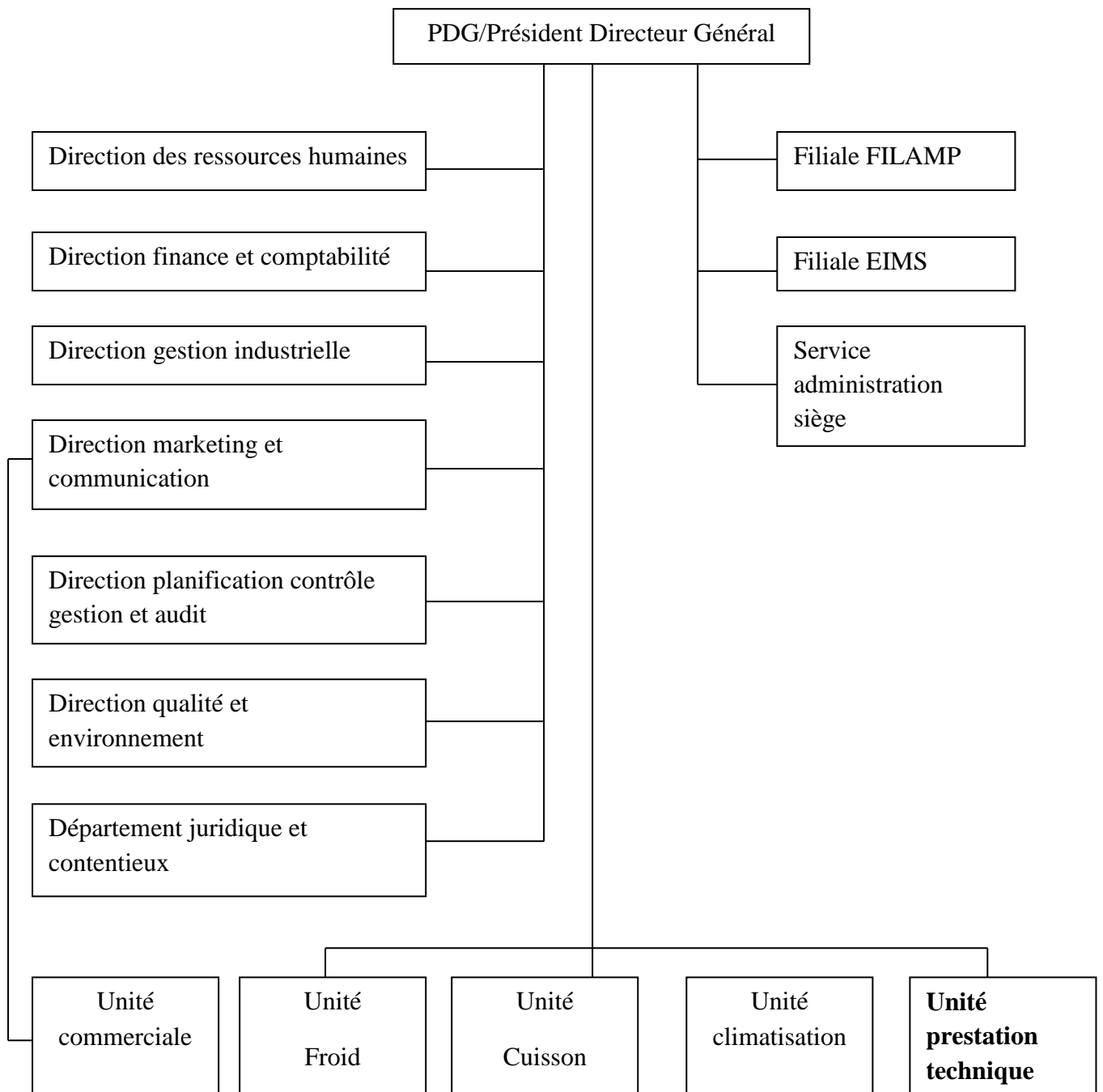
L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :

- Le siège social situé au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou ;
- La filiale EIMS de production sanitaire (production de lavabos, baignoires, éviers) installée à Miliana, wilaya d'Ain Defla ;
- La filiale FILAMP (production de lampes électriques) située à Mohammedia, wilaya de Mascara ;
- Cinq unités ; unité froid, unité cuisson, unité climatisation, unité prestations techniques et unités commerciale. les quatre premières unités se sont rattachées directement au Président Directeur Général, par contre la dernière unité à savoir l'unité commerciale est rattaché directement à la direction marketing et communication qui est elle-même rattaché au PDG.
- Huit directions qui sont du ressort direct du PDG, il s'agit de :
 - La direction des ressources humaines ;
 - La direction finance et comptabilité ;
 - La direction développement et partenariat ;
 - La direction marketing et communication
 - La direction gestion industrielle ;
 - La direction planification contrôle gestion et audit ;
 - La direction qualité et environnement ;
 - Et le département juridique et contentieux.

Le schéma ci-après représente l'organigramme de l'ENIEM

Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

SCHEMA 03 : ORGANIGRAMME DE L'ENIEM



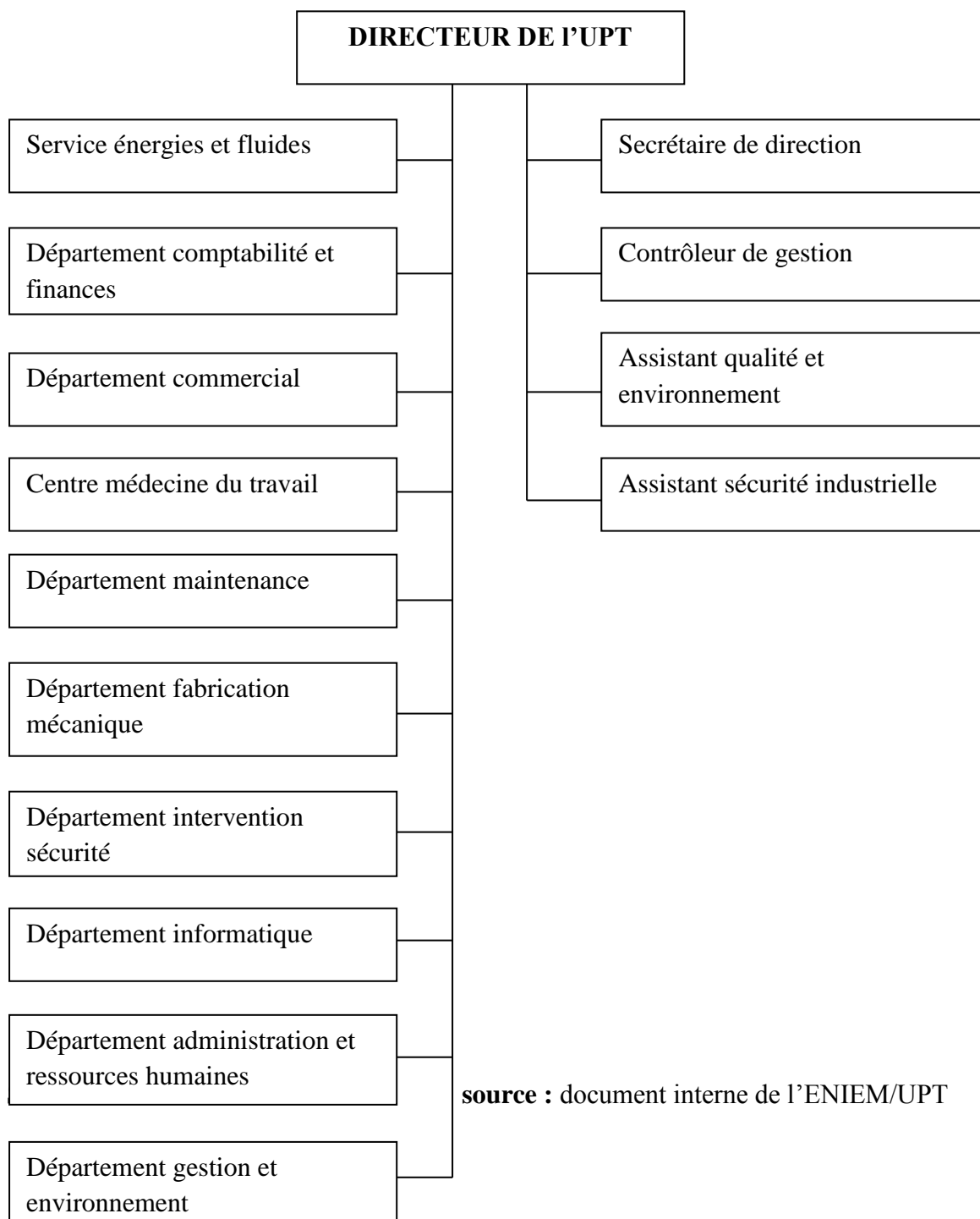
Source : Document interne de l'ENIEM (année 2018)

Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

2. Présentation de l'Unité Prestation Technique (UPT)

Comme notre cas pratique est dirigé par le responsable dénommée « assistance qualité et environnement » au niveau de l'unité prestation technique (UPT), nous allons brièvement présenter son organigramme et ses missions :

Schéma 04 : Organigramme de l'UPT



Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

Cette unité a pour missions :

- D'assurer les fonctions de soutien aux unités de production, commerciale ainsi qu'à l'unité siège ;
- De fournir et d'exploiter les moyens techniques commun ;
- De gérer la totalité des infrastructures de l'entreprise à savoir : les bâtiments, voirie, éclairages...etc. ;
- D'assurer des prestations en matière de conception et réalisation des outils, de moules et des différents composants mécaniques et des pièces de rechange pour les clients externes

Concernant les activités de l'UPT, on peut les résumer par les points énumérés ci-après ;

- Conception et réalisation des outils/moules ;
- Réalisation (usinage) de diverses pièces ;
- Etalonnage et vérification des instruments de mesure ;
- Travaux d'imprimerie et gestion des archives de l'entreprise ;
- Gestion du parc automobile ;
- Production d'énergie et des fluides ;
- Entretien des bâtiments ;
- Maintenance des réseaux fluides et l'électricité ;
- Gestion des installations classées ;
- Maintenance des engins roulants ;
- Fabrication de palettes menuiserie ;
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued ;
- Prestation de transport de marchandises et de transit pour toutes les unités
- Surveillance du site ;
- Et assurer une prestation informatique pour le compte des unités.

3. Stratégie de l'ENIEM

Comme toutes les entreprises nationales créées par l'Etat, l'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux, ont de tout temps dominés et la législation favorisait les valeurs sociales (le maintien de l'emploi, augmentation des salaires,..)

Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

L'ENIEM avait pour objectifs de satisfaire les besoins de la population en matière de produits électroménagers. Pour ce faire, elle s'est engagée dans une gamme assez variée de produits pour répondre à la variété de la demande. Sachant que cette dernière (demande) était supérieure à l'offre et que l'entreprise était presque la seule sur le marché (position de monopole), et vu l'absence de la concurrence étrangère, l'entreprise n'avait pas besoin de stratégie.

Les dernières transformations qu'a connues l'économie algérienne, caractérisées par le passage progressif à l'économie de marché et la libéralisation du commerce extérieur, font que le marché des entreprises nationales devient de plus en plus concurrentiel.

Face à cette nouvelle donnée, l'ENIEM est contrainte d'élaborer une stratégie qui lui permettra de faire face à la concurrence et d'assurer sa pérennité. L'ENIEM se met alors sur la voie dans laquelle la rentabilité constitue l'objectif ultime de toute entreprise.

L'entreprise affiche ainsi les objectifs suivants :

- Le maintien de sa position sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaire et en réduisant les coûts.

Pour cela l'entreprise a adopté une stratégie de recentrage sur son métier de base, ses produits sont alors composés de :

- Réfrigérateurs petit et grand modèles ;
- Congélateur vertical ;
- Cuisinière 04 et 05 feux ;
- Climatiseurs type fenêtre et split-system.

Dans le cadre du recentrage sur son métier de base et de sa stratégie de spécialisation, l'ENIEM investit sur les actions suivantes :

- Utilisation optimale des capacités de production existantes ;
- Concrétisation des actions de partenariat notamment avec les étrangers ;
- Pénétration des marchés étrangers ;
- Formation du personnel et son implication dans les objectifs de l'entreprise ;
- Et intégration des objectifs du développement durable dans ces politiques à savoir, la protection de l'environnement.

Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

Section 02 : MRH/RSE interprétation par des pratiques de GRH

Les pratiques de GRH au sein de l'ENIEM sont comme suit

1. Le recrutement

Une démarche RSE se caractérise par la description des « bonnes pratiques » de l'organisation. Les bonnes pratiques que l'on met en avant sont celles qui vont au-delà de la réglementation, qui sont des points forts par rapport à ce qui se fait habituellement dans le même contexte.

Au niveau du recrutement, l'accent est surtout mis sur les discriminations à l'embauche. Ces dernières se traduisent principalement par les discriminations raciales et les difficultés d'insertion des jeunes diplômés issus des minorités ethniques, ainsi que, l'emploi des handicapés. Ces personnes connaissent des difficultés criantes d'intégration dans le monde professionnel, malgré la réglementation qui s'aligne à leur cause et défend leur intérêt.

1.1. Le recrutement au sein de l'ENIEM

Afin de rester dans la démarche du MRH notamment celle de l'attractivité, le recrutement au sein de l'ENIEM, se fait chaque année, malgré une absence de plan et l'existence d'un programme très lourd.

1.1.1. Le mode de recrutement

Le recrutement au sein de l'entreprise se déroule selon plusieurs modes. Ces derniers se présentent comme suit :

- Le contrat d'insertion professionnelle (CIP), qui concerne les employées sans diplôme ;
- Contrat d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP), mis en place en 2008, c'est une sorte de compromis entre l'ENIEM et l'ANEM dont le but est de lutter contre le chômage ;
- Contrat de formation d'insertion (CFI), c'est un contrat consacré aux non diplômés et qui ont suivi une formation ;

Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

- Contrat d'insertion des diplômés (CID) ; un contrat qui touche les diplômés et les techniciens supérieurs ;
- Contrat à durée déterminée (CDD), après deux ans le CID se transforme en CDD, cela pour permettre à l'employé de devenir officiellement membre de l'organisme ;
- Et le contrat à durée indéterminée (CDI), c'est le fruit de la performance des employés qui peut le déterminer.

2. La démarche de l'ENIEM contre la discrimination

Cette démarche s'inscrit à travers une analyse démographique des ressources humaines de l'entreprise pour préserver ou retrouver les équilibres vitaux.

La discrimination au sein de l'entreprise est malheureusement une réalité que plusieurs responsables tentent de combattre, celle qui sont les plus commises dans notre société est l'inégalité homme-femme, le refoulement des handicapés, alors que ces derniers peuvent être plus performants que des personnes dites normales.

L'ENIEM passe totalement à côté de la discrimination, cela peut être remarqué du fait que le nombre de recrues d'hommes et de femmes est pratiquement des deux côtés.

Une loi concernant l'intégration des handicapés a été mise en place en 2012, elle oblige cet organisme à réserver un taux de 5% du nombre de recrutement en faveur des handicapés.

L'ENIEM a commencé à appliquer la présente loi dès sa sortie, ainsi en vigueur d'un employé tout en gardant son anonymat, est la preuve qui nous a été présentée au cours de notre stage. Ce salarié bénéficie d'une formation, aussi d'un salaire normal et même d'un traitement similaire à celui des autres salariés (voir annexe N° 1, 2,3).

En fait, une entreprise qui aurait des comportements injustes ou discriminatoires en matière de recrutement, risque non seulement de passer à côté de candidats de valeur, mais elle s'expose aussi, si la connaissance de ses agissements venait à se savoir, à voir fuir les candidats potentiels, en raison de sa mauvaise image.

En écartant la discrimination des pratiques de gestion lui permet d'avoir une bonne réputation, à savoir, en interne, elle lui accorde la fidélisation de ses employés, en externe, elle lui permet d'attirer les candidats les plus pertinents. Cette démarche reste dans la logique du MRH à savoir l'attractivité et la fidélisation de ses employés, sans oublier, qu'afin d'être

Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

socialement responsable, la discrimination doit être radier des pratiques des entreprises, ce qui est notamment le cas de l'ENIEM.

3. La rémunération

La rémunération est l'un des éléments essentiels du contrat de travail qui prévoit que l'employeur s'engage à verser une rémunération au salarié, en contrepartie du travail physique et/ou intellectuel fourni par celui-ci, (le travail bénévole ne donne pas lieu à un contrat de travail). Une politique de rémunération ne se limite pas au respect des contraintes juridiques qui résultent de cette relation d'emploi, mais elle doit aussi contribuer à la performance de l'entreprise en encourageant l'effort des salariés et en leur apportant une satisfaction, qui permet de les fidéliser.

L'équilibre difficile entre incitation et sécurisation suppose de prendre en compte l'ensemble des éléments d'une rémunération « global » qui ne se limite pas aux salaires et aux primes mais aussi d'ajuster la politique aux attentes des différentes catégories de personnel en tenant compte du marché du travail.¹

3.1. La rémunération au sein de l'ENIEM

Pour les entreprises qui veulent rester dans la logique de la RSE, comme le cas de l'ENIEM, la rémunération est prise au sérieux. Si on veut véhiculer une image d'employeur de référence, on doit donner une grande importance à la rémunération, car elle est source de motivation et qui dit motivation dit forcément meilleur rendement ainsi, la motivation reste l'une des principales missions du MRH.

Comme toute entreprise, l'ENIEM se charge de verser un salaire mensuel à ses employés. L'entreprise tache à ne pas commettre des discriminations vis-à-vis de ses salariés.

On introduit un salaire à un employé selon le poste qu'il occupe. Chaque poste composé de :

- Une appellation ;
- Un grade (qui ne change) ;
- Une grille de salaire qui change contrairement au salaire de base qui ne change pas, et elle est composée de primes et indemnités ;

¹IGUALENS-Alain ROGER. Jacques « master ressources humaines » édition ESKA, Paris, 2007, p135.

Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

- Et une fiche technique d'emplois, qui contient les tâches à exécuter, exigences du compte, le grade et la prime.

On ne peut pas parler de salaire sans évoquer la fiche de paie. Cette dernière est faite par un gestionnaire sur la base ;

- D'une décision de recrutement ;
- Et d'un contrat de recrutement.

Une rémunération en générale se compose de deux catégories à savoir : la rémunération salariale et non salariale.

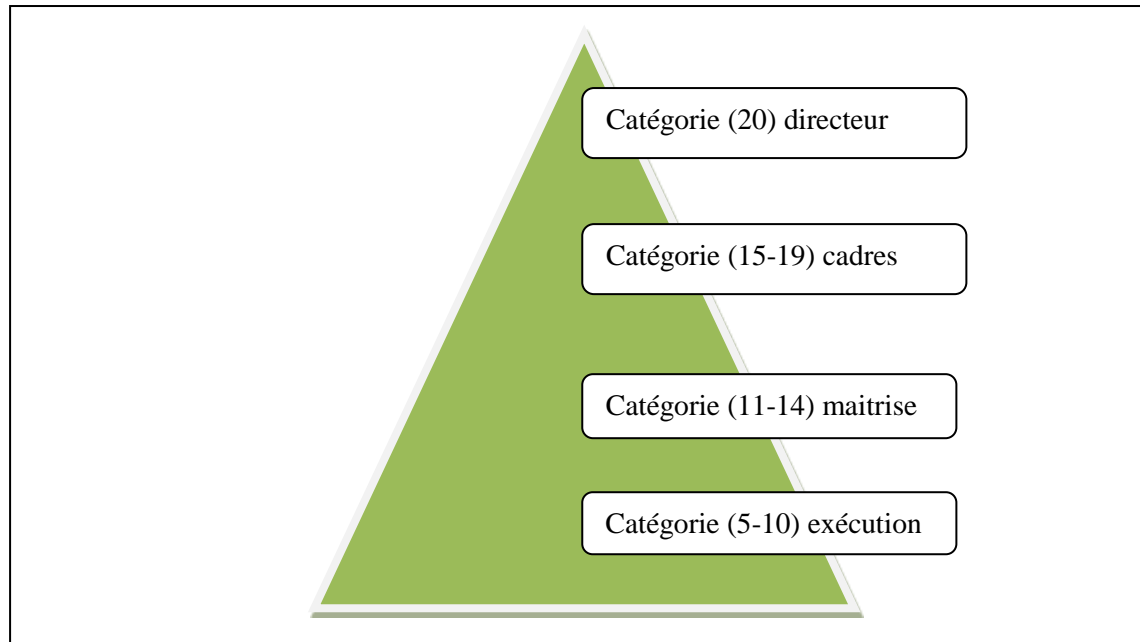
La rémunération salariale, consiste en des salaires fixes (salaire de base) et des primes.

Les deux catégories se définissent selon les échelons (20 échelons), qui sont déterminés à partir du nombre d'années de travail.

A partir des informations qui nous ont été remises de la part de l'ENIEM, nous remarquons que le salaire de base est calculé selon les groupes sociaux professionnels et sur la base de 20 échelons.

Le schéma suivant nous explique la situation qui a été évoquée dans le tableau (voir annexe N°4

Schéma 05 : le niveau de salaire selon les échelons au sein de l'ENIEM



Source : BELACEL Sabrina, CHIKIROU Sihem, mémoire de master en science de gestion, « l'apport de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale des entreprises cas de l'unité froid de l'ENIEM », université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou, 2015.p 70,

Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

Dans cette figure, nous remarquons que les salaires sont distribués selon les différentes catégories qui existent au sein de l'entreprise, ils passent d'un échelon à un autre plus élevé tous les deux ans.

En ce qui concerne les primes, il existe une autre panoplie de paie, elle inclut les primes fixes (aux présences) et primes variables (aux jours ouvrables).

On peut donc résumer les différentes primes et indemnités comme suit :

- Primes de rendement individuel (PRI) concerne tous les travailleurs, qui est basée sur 2 critères : l'assiduité et la qualité de travail. Elle est calculée à partir du salaire de base (20%) ;
- Prime de rendement collectif (PRC) qui est calculée sur le taux de production (100% de production voulue – 20% du salaire de base) ;
- Prime de responsabilité (fixe) pour les chefs d'équipes ;
- Prime de panier, elle est de 350 DA le panier (journée) ;
- Prime de salaire unique à 2000 DA (partenaire qui ne travaille pas)
- Prime de scolarité (à partir de 6ans) à 1200DA ;
- Indemnité de frais de formation destinée aux formateurs internes, selon le groupe sociaux professionnel à 200 DA pour la formation des cadres et 150 DA pour celle des salariés simples ;
- Indemnité de frais de formation pour les cadres calculée sur 40% su SB (à base de 8 critères) ;
- Indemnité de nuisance, selon la pénibilité du poste occupé (le maximum est de 25% du SB) ;
- Les heures supplémentaires, travail de nuit et jours fériés ;
- Et pour permettre une absorption du chômage, l'entreprise encourage les départs en retraite prématurés avec une prime accordée à ces derniers, ce qui permet le recrutement des jeunes.

Pour appuyer et affirmer son comportement socialement responsable, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, prend en considération le coté éthique et moral, du moment qu'elle veille à réfuter la discrimination qui a toujours existé. On parle ici de l'égalité entre homme et femme, sous le précepte (à travail égal salaire égal)².

²²IGUALENS-Alain ROGER. Jacques « master ressources humaines » édition ESKA, Paris, 2007.

Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

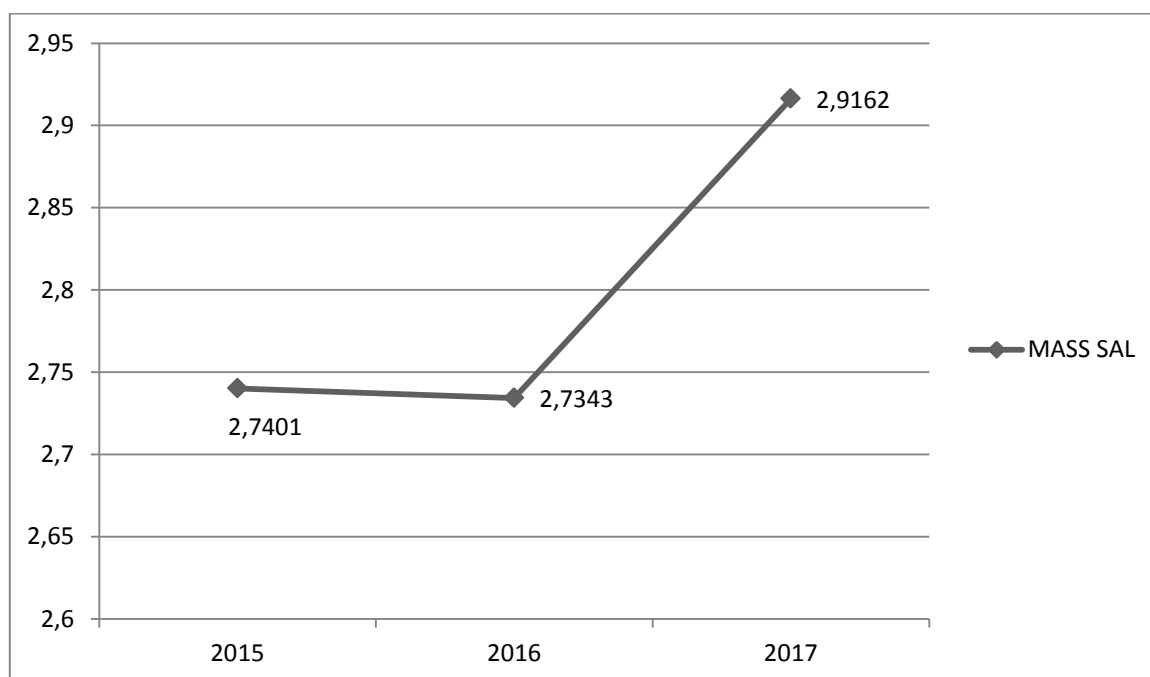
D'ailleurs un exemple nous a été présenté et qui peut-être épié dans les deux annexes N°5 et N°6, elles représentent deux fiches de paie qui sont propres à deux salariés de sexe différent et avec une catégorie égale.

4. La masse salariale et frais du personnel au sein de l'ENIEM

La masse salariale change d'une année à une autre selon les besoins de l'entreprise, et aussi du nombre de salariés qui peut varier

Le graphe ci-après nous illustre le changement de la masse salariale de l'ENIEM durant une période de trois ans à savoir entre 2015-2017.

Graphe 01 : la masse salariale



Source : conçu par nous-mêmes à partir des données statistiques de l'ENIEM

Dans ce graphique, nous remarquons une nette instabilité de la masse salariale. En 2016 une stagnation de la demande de main d'œuvre est remarquable cela est dû au faible recrutement. Par contre nous constatons une pente positive en 2017, cela est dû au recrutement de masse durant cette période (voir annexe n°7).

Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

Ce que nous pouvons dire aussi, c'est qu'en 2017 la masse salariale a augmenté d'une manière extraordinaire, donc, l'ENIEM est devenue plus attractive et cela est dû aux bonnes conditions de travail qu'elle offre.

5. La formation au sein de l'ENIEM

La politique de formation est devenue une composante de la gestion des ressources humaines et un outil de management des compétences. Elle a été certifiée par l'ISO 9001, elle est exigée aux entreprises dans le but d'une amélioration continue des compétences.

L'ENIEM, comme tout organisme consacre 1% de la masse salariale pour la pratique de formation.

Le budget prévisionnel pour la formation est 6 millions de dinars algériens par an. L'effectif concerné par la formation pour l'année 2018 est de 119, un nombre qui peut être soumis à la variance.

5.1. Les étapes du processus de formation

Le processus de formation au niveau de l'ENIEM contient plusieurs étapes qui sont comme suit :

- Détection des besoins en formation qui se fait par toutes les structures ;
- Analyse des besoins (classement par prioritaires) (voir annexe n°8.)
- Transformation des besoins en actions de formation : préparations des cahiers de charges techniques (voir annexe n°9) pour chaque formation ;
- Pour choisir la meilleure opportunité, en premier lieu l'ENIEM consulte l'appel d'offre interne ou externe selon le code du marché publique.
- La réalisation :
 - convoquer les personnes en adressant une convocation à la personne qui doit assurer la formation (voir annexe n°10) et une autre aux agents qui vont bénéficier de cette formation (voir annexe n°11) ;
 - Pendant la formation il y a un émargement (voir annexe n°12) ;
 - Au dernier jour c'est l'évaluation ; qualité de la documentation, du formateur (voir annexe n°13).
- L'évaluation :
 - A chaud : évaluation du formateur et de la formation (voir annexe n°14) ;

Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

- A froid : différentes périodes selon les différentes formations.
- Le bilan :
 - Qualitatif : mesurer l'efficacité de la formation ;
 - Quantitatif : le nombre d'agents formés (voir annexe n°15).

Pour mettre en avant la pratique de formation, l'ENIEM fait appel soit à un formateur interne , qui est un employé dans l'entreprise qui a la capacité et les compétences requises pour s'occuper de la formation, soit elle est amenée à choisir un organisme externe spécialisé dans le domaine de formation, cela en effectuant une grille d'évaluation de l'organisme (voir annexe n°16) pour définir le plus compétent et le moins cher. Une fois le choix est fait l'ENIEM signe une convention avec cet organisme (voir annexe N°17).

A la fin de chaque formation une attestation est délivrée aux agents formés, comme preuve d'amélioration de leur performance

5.2. Les types de formations

Il existe différents types de formation à l'ENIEM tels que :

- Séminaire ; formation de 3 à 5 jours (actions en interne et en externe) ;
- Formation sur le tas (poste assisté par un ancien) de 4 à 6 mois selon le poste. Elle se termine par une évaluation et une attestation de formation ;
- Formation en longue durée alternée, qui est destinée généralement aux cadres
- Sensibilisation (régulièrement) nouvelles recrues envers l'environnement, un moyen de protection (produits chimiques, réactions ; spécialistes en hygiène et sécurité) ;...etc.

En plus de ce dernier type de formation, l'ENIEM offre des formations spéciales pour harmoniser son personnel aux nouveaux équipements acquis dans le cadre de la protection de l'environnement (énergie verte).

Du point de vue du marketing RH, la formation est une source de fidélisation, elle permet aux salariés d'évoluer à l'intérieur de l'entreprise, en améliorant leur performances, de se voir estimer et ces derniers seront davantage motivés et fidèles à leur entreprise.

Dans notre cas, l'ENIEM ne connaît plus de départs volontaires de la part des employés comme il nous a été soulignés par la chef de service de gestion du personnel.

6. Hygiène et sécurité au sein de l'ENIEM

La responsabilité sociale d'une entreprise signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance mais cela signifie aussi qu'elle doit veiller aux conditions de travail de ses salariés et prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés.

Quel que soit l'activité de travail, l'homme dans n'importe quelle organisation, met son organisme, sa personnalité et ses compétences en œuvre pour la réalisation des tâches demandées par son employeur. Il est donc une obligation pour l'employeur de veiller à la sécurité des lieux de travail, des machines et des agents (chimiques, physiques et biologiques) et de veiller à la surveillance médicale des travailleurs. A cet effet, il doit créer des services de santé aux travailleurs qu'il emploie et organiser des séances de formation et d'information. C'est là que commence la responsabilité sociale de l'entreprise, car la santé de l'homme est un droit fondamentale cité dans la déclaration universelle des droits de l'homme.

Au sein de l'ENIEM on prend en considération l'hygiène, la sécurité des employés, voir même l'environnement de l'entreprise et cela pour un meilleur rendement et plus de performance.

6.1. Hygiène

L'hygiène au sein de l'ENIEM est très importante, du fait que c'est la santé de tous ces employés qui est mise en jeu. Pour cela l'ENIEM prend des dispositifs vis-à-vis de son environnement (interne et externe) pour répondre aux exigences de la norme ISO 14001 qui l'oblige à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement.

6.2. Sécurité

L'évaluation des risques constitue un moyen essentiel de préserver la sécurité des salariés au niveau de l'ENIEM. Les risques peuvent prendre leur origine dans les outils ou les équipements, dans les produits employés, ou dépendre de l'activité elle-même.

L'ENIEM prend des dispositifs dans le but de protéger ses salariés des dangers qu'ils peuvent rencontrer au cours de leur travail. Pour cela tous les moyens nécessaires sont mis à

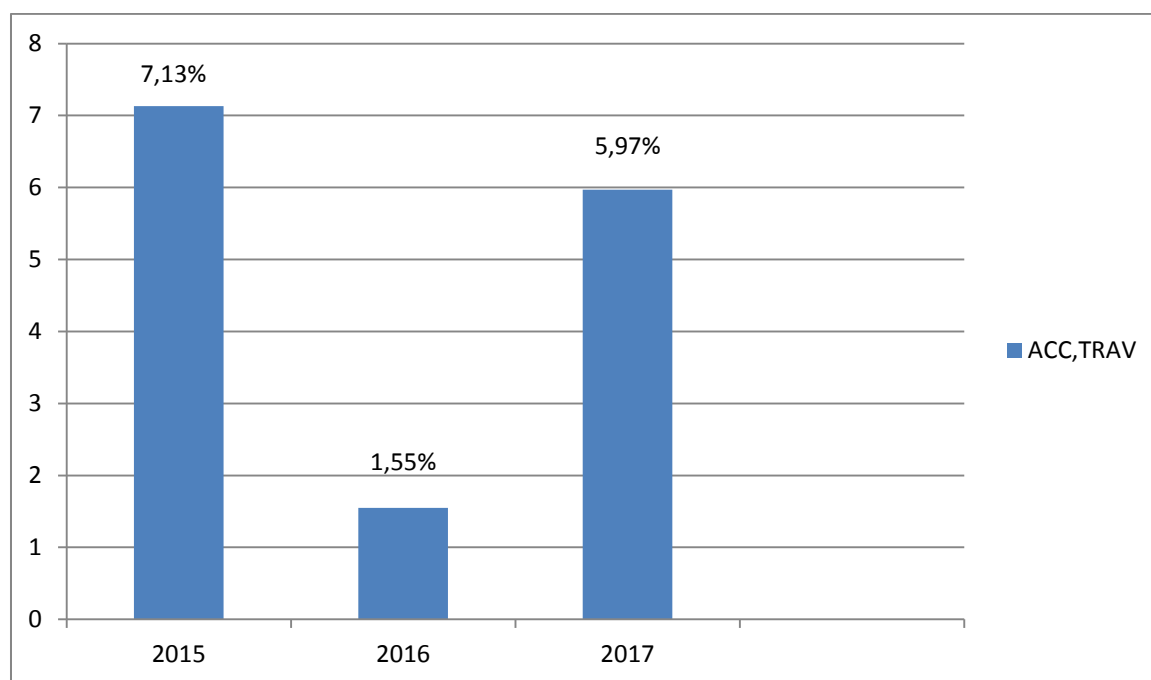
Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

la disposition en cas d'accident. En effet, tout travailleur étant exposé au danger est fourni d'équipements sécurisés.

Selon la chef de service gestion du personnel, si par malheur un accident surgit, une déclaration d'accident de travail est adressé à la caisse (en six exemplaires), ainsi une assurance de prévention est fournie avec une attestation de travail et de salaire, une autre attestation est délivrée il s'agit d'un certificat médical initial, ou de prolongation (voir annexe n°18 et 19).

Malgré toutes les préoccupations prises par l'ENIEM, les accidents de travail ne diminuent pas pour autant. Le graphe suivant nous montre l'évaluation de ces accidents

Graphe 02 : Evolution des accidents de travail (2015-2017)



Source : conçu par nous-mêmes à partir des données de l'ENIEM.

Dans le graphe ci-dessus, nous remarquons une forte baisse des accidents de travail, cela est dû aux préventions et aux formations qui se déroulent avant l'intégration du salarié à son poste, on remarque une hausse des accidents de travail dans l'année qui suit malgré les efforts fournis par l'entreprise.

Les accidents sont dûs à une conjonction complexe de nombreux facteurs matériels ou/et humains, il est important d'associer les personnes aux démarches de développement des

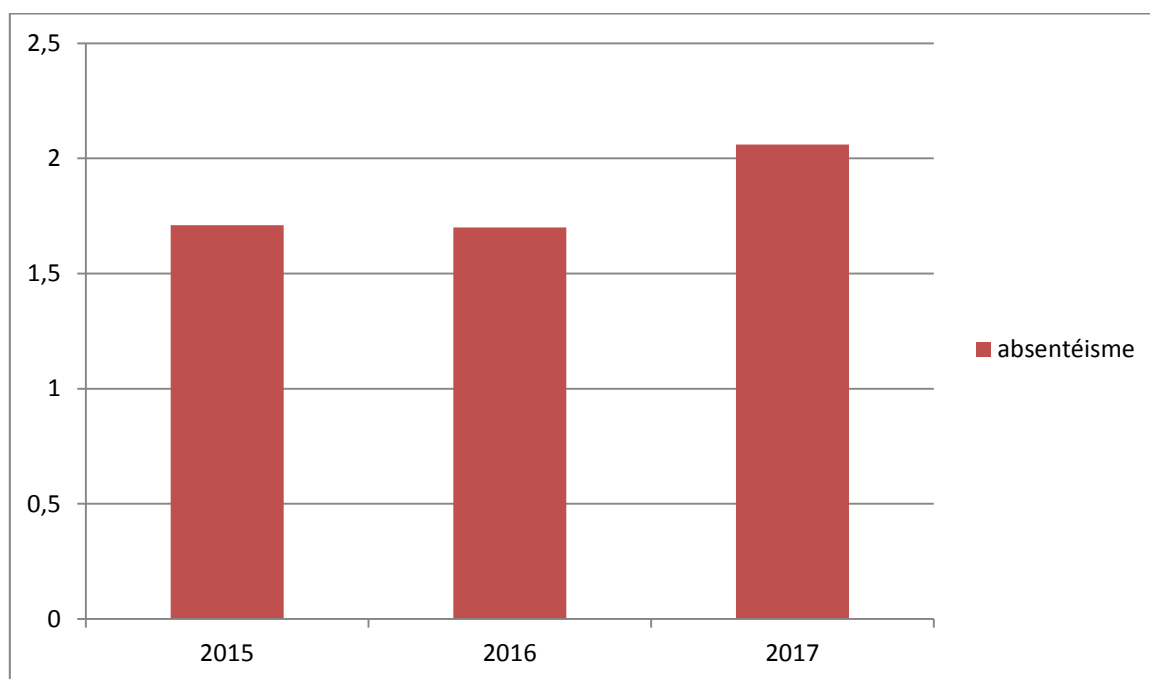
Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

outils de diagnostic et de suivi des conditions de travail afin de pouvoir formaliser des procédures de préventions et de gestion des risques. De ce fait, de nombreuses actions peuvent être prises par l'ENIEM avant, pendant et après l'accident.

7. L'absentéisme au sein de l'ENIEM

Le phénomène de l'absentéisme est peut être réputé au sein de toutes entreprises. Dans le graphe suivant nous allons pourvoir analyser la différence du taux d'absentéisme durant 3 ans au sein de l'unité prestation techniques (voir annexe n°20).

Graphe 03 : Evolution de taux d'absentéisme



Source : conçu par nous même à partir des données de l'ENIEM

Nous remarquons dans le graphe ci-dessus que le taux d'absentéisme a légèrement baissé durant l'année 2016 et a repris son cours en 2017.

L'absentéisme ne cesse d'augmenter, malgré les efforts fournis par l'ENIEM en termes de conditions de travail. Pour lutter contre ce phénomène, il est important pour l'ENIEM de développer et d'appliquer ses pratiques de GRH ayant un sens MRH, cela va lui permettre d'avoir une culture de RSE.

Chapitre III : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM

Conclusion

Depuis tellement d'années l'ENIEM exerce dans un environnement à pleine concurrence. Avant, elle a pu prouver son existence sur le marché des biens et services, car elle était la seule sur le marché mais aujourd'hui, la situation a changé. L'environnement est caractérisé par un challenge, dont l'entreprise doit avoir de bonnes politiques afin d'assurer sa pérennité.

A cet effet, elle doit faire face à tous les nouveaux aspects en particulier l'aspect social c'est-à-dire les ressources humaines.

Dans ce chapitre, nous avons interprété les résultats obtenus lors des enquêtes menées sur le terrain. Ainsi nous avons pu repérer les pratiques de la RSE et ceux du marketing des ressources humaines au sein de l'entreprise, d'ailleurs ces derniers sont utilisés d'une manière implicite.

L'ENIEM s'intéresse à la politique de protection du personnel en lui assurant les bonnes conditions de travail, la formation continue, la santé et la sécurité, donc l'entreprise est contributrice à la responsabilité sociale des entreprises surtout sur le volet social cela en prenant l'initiative d'intégrer les normes ISO 14001 et ISO 9001, mais ce n'est pas avec sa propre volonté, ça reste dans le cadre de la réglementation.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

La ressource humaine n'est plus considérée comme n'importe quelle ressource épuisable.

En effet, elle peut être développée et formée pour améliorer ses compétences, mais aussi, à travers la motivation et l'animation de celle-ci. Ainsi, cette ressource doit être satisfaite, fidélisée, préservée et mise en avant pour permettre un meilleur rendement et efficacité demandés au cœur de l'entreprise. C'est l'une des principales tâches du marketing RH.

Avec la RSE, l'entreprise s'implique dans les préoccupations sociales des employés (partie importante du capital immatériel de l'entreprise et sa source d'innovation). La formation des employés, le climat du travail ainsi que les conditions permettant l'épanouissement des employés sont devenues une nécessité et un point supplémentaire. Les professionnels des RH sont amenés à être beaucoup plus à l'écoute des employés à l'intérieur de la société environnante de l'entreprise, à l'extérieur, et à proposer des pratiques innovantes.

Pratiquer la RSE, c'est agir de manière responsable, consciente de ses impacts et de son environnement, entendu au sens large. Néanmoins, la notion de RSE ne doit pas être assimilée à de l'angélisme. Du fait de leur rôle central de la société, les entreprises constituent un incontournable vecteur du changement ; on peut difficilement attendre d'une entreprise, confrontée aux réalités du marché, qu'elle s'engage dans une démarche RSE par la simple philanthropie. Pour pouvoir se développer, la démarche doit être financièrement viable. L'entrepreneur doit y trouver un intérêt, ce dernier est parfois marketing.

En effet, certaines entreprises pratiquent une politique en faveur du développement durable afin d'améliorer leur image. Nous pouvons considérer que cette motivation d'ordre commerciale ne suffit pas car la RSE à trois dimensions sur lesquelles doit se baser tout engagement.

L'obstacle à l'intégration plus étendue des principes de RSE aux ressources humaines est la course à la différenciation. En effet, résumer l'intérêt d'une politique de RSE à un gain d'image n'assurera pas la pérennité de l'engagement, car une fois l'effet différenciant estompé, lorsque les autres entreprises seront au même niveau, la politique RSE deviendra obsolète, elle ne sera plus source de compétitivité. Il faudrait donc donner à l'entreprise des

Conclusion générale

raisons de s'engager, en lui donnant l'envie et les moyens de s'impliquer. Cela peut se faire par l'implication des ressources humaines dans le déploiement de la RSE dans l'entreprise

Au tout début de notre travail, notre objectif était de montrer qu'il existe une relation entre la RSE et le MRH, et nous pensons que cet objectif est atteint à travers l'étude menée au sein de l'ENIEM, ceci affirme notre première hypothèse.

Afin de répondre à notre problématique nous avons opté d'abord pour un premier chapitre qui porte l'ensemble des notions théoriques telles que les ressources humaines, le marketing ainsi que l'assimilation des ressources humaines au marketing pour pouvoir aboutir à une conclusion intégrant la responsabilité sociale des entreprises.

Dans le deuxième chapitre, nous avons évoqué la thématique de la responsabilité sociale des entreprises sous le volet social, ainsi que les fondements théoriques tels que l'évolution historique de la RSE, la normalisation ; et enfin, nous avons abordé le marketing des ressources humaines et son lien avec la responsabilité sociale des entreprises.

Enfin dans le troisième chapitre qui est quant à lui consacré à la partie pratique, nous avons pu ressortir les pratiques de la RSE ainsi que ceux du MRH au sein de l'unité prestation technique de l'ENIEM même si ce dernier est utilisé d'une manière implicite cette situation affirme la deuxième hypothèse de notre travail de recherche.

Notre travail a abouti à mettre en lumière les résultats de notre recherche, et à déduire que l'objectif principale de l'ENIEM est d'augmenter son profil à travers l'augmentation de sa production tout en tâchant à garder un équilibre social voire même environnemental, pour une meilleure satisfaction de ses clients et en gardant une bonne image moyennant les normes qualité et environnement..

Comme perspective de suggestion, nous proposons à l'ENIEM de revoir sa stratégie en intégrant les normes RSE non par obligation vis-à-vis de la réglementation mais par sa propre volonté afin d'être plus attractive, ceci en faisant des formations sur la responsabilité sociale des entreprises pour pouvoir aboutir au marketing des ressources humaines et cela est à court terme dans un premier temps, c'est-à-dire dans les brefs délais. Afin de faire connaître les pratiques de la RSE aux cadres dirigeants.

Dans un second temps, créer un service « RSE et MRH » afin d'attirer les candidats les plus pertinents et les intégrer à l'organisation, ceci est réalisable à long terme.

Conclusion générale

L'ENIEM possède plusieurs espaces non aménagés et exploitables qui peuvent faire l'objet de nouveaux locaux afin de recruter plus d'employés et même participer à l'absorption du chômage. Enfin intégrer plus de personnes socialement exclues et créer des postes aménagés pour accueillir toutes catégories d'employés.

En étant socialement responsable, forcément on fait du marketing RH car la RSE fait partie des valeurs de l'entreprise que le MRH doit promouvoir.

Dans notre cas, l'ENIEM réalise les actions MRH sans autant s'apercevoir que c'est du MRH, en prenant l'exemple de la santé et sécurité au travail, l'égalité de rémunération entre femmes et hommes ces derniers contribuent à la fidélisation et l'attraction des talents qui sont au centre du MRH selon LIGER Philippe¹.

¹LIGER. Philippe, « Le marketing des ressources humaines Attirer, intégrer et fidéliser les salariés », 3^{ed}, Edition [Dunod](#), Paris, 2013.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- BALLAND. Stéphane, BOUVIER. Anne-Marie, « management des entreprises » Paris, édition DUNOD, 2008.
- CAPRON. Michel, QUIEREL-LA NOIZETTE. Françoise, TURCOTTE. Marie Françoise, « ISO 26000 une norme hors norme, vers une conception mondiale de la RSE », éd economica, paris, 2011.
- CHAMINADE .Benjamin, « Guide pratique RH et compétences », Edition Afnor, paris, 2008.
- CHAMINADE, B, « identifier et fidéliser vos salariés de talent », Afnore, paris, 2003.
- GUEY TREBULLE. François, UZAN. Odile, « Responsabilité sociale des entreprises », éd economica, paris, 2011.
- IGUALENS-Alain ROGER.Jacques « master ressources humaines » édition ESKA, Paris, 2007.
- JAMBART. Claude, « gestion de la qualité, la norme ISO9000 : 2000 en pratique », éd economica, paris, 2007
- [KOTLER](#) Philip, [DUBOIS](#) Bernard, [Manceau](#), « marketing et management », 11^e édition, pearsoneducation, paris, 2003.
- LENDREDIE et LINDON, Mercator, « théorie et pratique marketing », 6^e édition, Dalloz, paris, 2000.
- LEVIONNOIS.M, Marketing interne et management des hommes, Éditions d'Organisation, Paris, 1987.
- LIGER. Philippe «Marketing RH - Comment devenir un employeur attractif », 4e édition,éditionDunod, Paris, 2016.
- PANCZUK (S) et POINT (S) : « Enjeux et outils du marketing RH » Edition Eyrolles, 2008.
- PERETTI. Jean Marie, « ressources humaines et gestion des personnes », 8^e édition, édition Vuibert, Paris, 2012.
- PITELET.D, « La nouvelle parole de l'entreprise. Essai sur le marketing social »,Médialivre, Paris, 2005.

Articles et revues

- ASLI. Amina « Le marketing RH : une nouvelle approche de GRH » enseignante-chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de Settat, Université Hassan1, Maroc, 2018
- ANSOFF.I “Strategies for Diversification” traduit, Harvard Business Review, 1957, vol. 35, n° 2.
- BAGOZZI, R. P. (1975) « Marketing as exchange » J. of Marketing 39 (October): 32–39 [Google Scholar](#), [Crossref](#), [ISI](#)
- BEN YEDDER. Moez, SLIMANE. Lotfi, « la responsabilité sociale de l’entreprise à l’heure de la flexibilité des ressources humaines : L’employabilité est-elle un argument valable? », Gérer et comprendre, mars2010, Tunis, n°99.
- BELACEL Sabrina, CHIKIROU Siham, l’apport de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale des entreprises cas de l’unité froid de l’ENIEM, 2015
- Evalyne Léonard, parmi les co-auteurs du Marc Ingham, « Management stratégique et compétitivité. », Edition De Boeck-Université, 1996.
- GERBIE Bernard « industrie and trade » d’ALFRED Marshall, revue d’économie industrielle, Vol 9, 3e trimestre 1979, P 159-173
- HADJ SLIMANE-KHEROUA. Hind, AYAD. Sidi-Mohammed, « La Réalité de la Responsabilité Sociale de l’Entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA ROUIBA » FSEGC, LARMHO, Université ABOUBAKAR Belkaid, Tlemcen, vol2.
- HAMIDI.Youcef, KHELFAOUI.Mounia « La perception de la RSE chez les dirigeants d’entreprises (PME) algériennes Quelle forme de RSE implicite ou l’explicite ?» Université de Ouargla, Ouargla, 2012.
- KOTLER Philip ET LEVY Serge « broadening the concept of marketing », journal of marketing, vol33, 1969.
- LIGER.Philippe, « Le marketing des ressources humaines Attirer, intégrer et fidéliser les salariés », 3^{ed}, Edition [Dunod](#), Paris,2013.
- MAINHAGU. Sébastien, « L’accroissement de la dangerosité sociale dans les hôpitaux est-il inhérent à l’introduction du modèle de la Harvard Business School ? »

Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels
2014/50 (vol. XX) .2333

- MULLENBACH-SERVAYRE. Astrid, « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », LARGEPA, Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon Assas Université Paris II Panthéon-Assas, 2007, vol 1 n°223.
- MATHIEU Jean-Pierre, ROEHRICH Gilles. Les représentations et tendances du marketing au travers de ses définitions. 3ème Congrès "Tendances du Marketing", Nov 2003, Venise, France.
- PESQUEUX. Yvon, ROBERT E. « Freeman et la théorie des parties prenantes en question », Master. France. 2017.
- ROZZAN.J.M, « ni maître ni luttes, ni classes », édition les porte du monde, Paris, 2003.
- ULRICH.D « human resource Champions. The next agenda for adding value and delivering result » Harvard business school, press 1997.
- Le code de travail algérien, Alger, 2010.
- WARREN E., FERENCE T., STENER J. "The case of the plateaued performer" traduit, Harvard Business Review, 1975, vol. 53, n°1.
-

Thèses et mémoires :

- MEYSSONNIER R, L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le Cas des ingénieurs, Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence, (2005).
- OUYAHIA.Z. La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université d'Oran., 2013-2014.

Site internet :

- <http://www.pourlasolidarite.eu/fr/publication/la-responsabilite-societale-origine-et-definition>, consulté 29/07/2018 à 15h30
- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-294.htm> consulté le 06/06/2018 à 16h20

- https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html
[consulté le 16/06/2018 a 23h21](#)
- http://w3.aislf.univ-tlse.fr/gtsc/DOCSSOCIO/FINITOPDF/Renai_rev.pdf
- www.cfa-igs.com/medias/pdf/colloque-rh-rapport.pdf consulté le 04/06/2018 a 18h40

Liste des tableaux et schémas

Liste des tableaux et schémas

Liste des Tableaux

N°	Intitulé	Page
Tableau 01	La différence des concepts	18
Tableau 02	Domaines d'applications de la responsabilité sociale de l'entreprise	33

Liste des Schémas

N°	Intitulé	page
Schéma 01	Nature et contenu de l'échange	07
Schéma 02	Interaction entre le MRH et la RSE	47
Schéma 03	Organigramme de l'ENIEM	51
Schéma 04	Organigramme de l'UPT	52
Schéma 05	le niveau de salaire selon les échelons au sein de l'ENIEM	58

Liste des Graphes

N°	Intitulé	Page
Graphe 01	La masse salariale	60
Graphe 02	Evolution des accidents de travail (2015-2017)	64
Graphe 03	Evolution de taux d'absentéisme	65

Annexes

Annexes

OBJET DU CONTRAT

Article 01/

Le présent contrat a pour objet le recrutement, pour raison de surcroît d'activité, de Mr **BACHAGHA MEHDI** en qualité de : **PREPARATEUR JOINT** Pour une durée déterminée d'une (01) année à compter du **04/05/2015** au **03/05/2016**.

ARTICLE 02/

Le contractant est affecté au : Service **ASSEMBLAGE PIECES**
Département : **PRODUCTION** CF : **744**

Article 03/

Le contractant(e) est classé(e) à la catégorie : **08 Echelon : 01**

Article 04/

Le contractant est soumis à une période d'essai de **Quarante cinq 45 JOURS**, conformément à la convention collective de l'Entreprise

II/ DROITS DU TRAVAILLEUR

Article 05/

Le contractant percevra un salaire de base : **17 800 DA /Mois**, majoré des primes et indemnités liées au poste.

Article 06/

Le contractant bénéficie des droits à la sécurité sociale et à la retraite conformément à la convention en vigueur.

Article 07/

Le contractant ouvre droit au repos et au congé annuel conformément aux dispositions légales.

Article 08/

Le contractant ouvre droit aux œuvres sociales ainsi que tous les avantages définis par la convention collective.

III/ OBLIGATIONS DU TRAVAILLEUR

Article 09/

Le contractant s'engage à :

- Exécuter les instructions données par la hiérarchie,
- Observer les mesures d'hygiène et sécurité établies par l'employeur,
- Ne pas divulguer des informations d'ordre professionnelles relatives aux techniques, technologies ou processus de fabrication,
- Observer les obligations découlant du contrat de travail
- Accepter les contrôles médicaux internes et externes,

- A respecter les horaires de travail en vigueur dans son secteur ainsi que toutes les règles et procédures contenues dans la convention collective et le règlement intérieur de l'entreprise dont un exemplaire lui est remis au moment de son installation,

Annexes

- > Avant signature du présent contrat, le contractant doit être libre de tout engagement et ne doit être lié par aucun autre contrat avec un quelconque organisme, qu'il soit d'état ou privé.
- > Accepter, pour des impératifs de production, de changement ou aménagement organisationnel, tout redéploiement ou affectation vers un autre poste ou une autre unité.
- > Fournir toutes les pièces administratives et copies des diplômes exigés.
- > Toute fausse déclaration entraîne la résiliation immédiate de la relation de travail

IV/ DIVERS

Article 10/

Le contrat de travail à durée déterminée est modifié lorsque la loi, la réglementation ou les accords énoncent de nouvelles règles favorables au travailleur.

Articles 11/

Sous réserve des nouvelles dispositions législatives, les clauses contenues dans le contrat de travail peuvent être modifiées par la seule volonté des deux parties.

Article 12/

La relation de travail cesse par l'effet :

- > De l'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée.
- > La démission, dans ce cas, le contractant est tenu de respecter un délai de préavis d'une durée de deux (02) mois. Toutefois l'organisme employeur peut dispenser le contractant de toute ou partie de la durée de préavis.
- > Le licenciement.
- > Le décès
- > Les autres cas prévus par les dispositions légales, la convention collective, les accords collectifs et règlement intérieur en vigueur au sein de l'organisme employeur.

Article 13/

A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de cessation de la relation de travail ainsi que les postes occupés et les périodes correspondantes.

Article 14/

Si le présent contrat se trouve être rompu du fait du contractant, l'employeur se réserve, après mises en demeure préalables, le droit à la poursuite de l'intéressé(e), notamment en cas de rupture unilatérale de la relation de travail (abandon de poste).

Annexes

Article 15/

Les parties contractantes s'engagent à régler à l'amiable tout différent pouvant naître des dispositions du présent contrat.

Article 16/

Tous les litiges pouvant survenir entre les deux parties dans le cadre de l'application du présent contrat et ne pouvant être réglés à l'amiable seront soumis aux juridictions territorialement compétentes.

Article 17/

Le présent contrat prend effet à compter de la date de signature.

Article 18/

Le présent contrat est signé en trois (03) exemplaires revêtus de la mention « LU ET APPROUVE ».

Fait à : Oued-Aissi Le : 04/05/2015

Le contractant

Lu et APPROUVE
B. v. H.

L'organisme employeur

Direction Unité Froide
CHEBALLAH Sade



COPIE :

- Le contractant,
- Dossier Administratif,
- Classement

Annexes

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale

CONTRAT DE TRAVAIL AIDE

RELATIF A LA FORMATION-INSERTION (CFI)

Entre :

- Le directeur de l'emploi de Wilaya de TIZI OUZOU

d'une part,

- L'entreprise ou le maître artisan : ETABLISSEMENT ENIEM UNITE FROID

Représenté par Mme, M : CHEBALLAH SAID

Fonction : DIRECTEUR

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE AISSAT IDIR OUED AISSI TIZI OUZOU

Ci-après désigné << l'employeur >>

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

Article 1er. - L'employeur conclut avec Mme, M :

Bénéficiaire d'un contrat formation-insertion (CFI), un contrat de travail conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

Art. 2. - L'employeur bénéficie durant une période d'une (01) année d'une contribution de l'Etat au salaire de Mme, M.

Le montant de cette contribution est fixé à : 6000.00 DA.

Art. 3. - LA contribution au salaire est suspendue en cas de rupture de la relation de travail.

Art. 4. - L'employeur bénéficie également des mesures incitatives d'ordre fiscal conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Fait à TIZI OUZOU le : 01 OCT. 2014

L'employeur



Le directeur de l'emploi de Wilaya



ANNEXE N°3

Annexes

**REPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATEGORIE
AVEC PROMOTION SPECIALE
MOIS DE :décembre 2017**

CAT	ACTIF	ALD	TOTAL	°/°	Dont Personnel Féminin	Dont Personnel Temporaire	DAIP		
							CTA	CID	CIP
6	0	0	0	0%	0	0	0	0	0
7	21	1	22	6%	5	14	8	0	0
8	131	1	132	33%	1	28	3	0	0
9	29	1	30	8%	4	2	6	0	1
10	29	2	31	8%	1	1	0	0	0
TOTAL	210	5	215	54%	11	45	17	0	1

11A	15	0	15	4%	3	5	0	0	1
11B	41	0	41	10%	1	4	1	0	0
12	5	0	5	1%	1	2	0	0	0
13	21	1	22	6%	3	0	2	0	0
14	35	1	36	9%	2	6	7	0	1
Total Maîtrise	117	2	119	30%	10	17	10	0	2

15	16	0	16	4%	4	4	1	1	0
16	13	0	13	3%	6	7	8	2	0
17	12	0	12	3%	2	3	2	0	0
18	6	0	6	2%	1	0	0	0	0
19	10	0	10	3%	0	0	0	0	0
Total Cadre	57	0	57	14%	13	14	11	3	0

20A	5	0	5	1%	1	1	0	0	0
20B	3	0	3	1%	1	0	0	0	0
Total CS	8	0	8	2%	2	1	0	0	0

Total Général	392	7	399	100%	36	77	38	3	3
--------------------------	------------	----------	------------	-------------	-----------	-----------	-----------	----------	----------

Annexe n° 4

Annexes

D. T. A. L. A. I. N. S.	TOTAL RETENUES	N. E. T. A. P. A. Y. E. R.	
NITE: ENTEM/PT	MOIS DE: JUIN 2018		
MATRICULE: 1255F	NOM & PRENOM: Lila		
FNCTION: CONCEPT/OUTILL	N. POSTE: 4011		
N. S. S.:	S.F.: C	CODE I.R.G.:	
N. DE COMPTE:	MODE REGLEMENT: 002	AGENCE: 00098	
GRADE: 17/1	NBRE H. TRAV: 173.23	C.F.: 513	

CODE	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE DU BASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALEIRE DE BASE			76792.00	
101	IC R			500.00	
502	MONTANT I. E. P		1.25	897.40	
503	C. F. E.		35.00	6447.20	
504	ALISANCES COMPLEMENTAIRE		10.50	1834.16	
505	MONTANT P. R. I.		23.00	6208.16	
501	RETENUE S. S.	42315.72	9.00		4168.70
520	PRIME DE PANIER	22.00	400.00	8800.00	
522	PRIME DE TRANSPORT	22.00	10.00	220.00	
530	MONTANT I. R. O	52870.22			9367.00
295	EMBOURSEMENT MUTUELLE			21440.00	
122	MUTUELLE				300.00
T. D. T. A. L. A. I. N. S.					
				7845.72	13835.70
					64663.23

Annexe n°5

Annexes

DOSSIER ADMINISTRATIF

BULLETIN DE PAIE



UNITE : ENTEM/UPT

MOIS DE : JUIN 2018

MATRICULE : 26950

NOM & PRENOM :

Aghilas

FONCTION : CONCEP/OUTILL

N. POSTE : 4014

N₁ S.S. :

S.F. : C

CODE I.R.G. : 2

N₁ DE COMPE :

MODE REGLEMENT : 002

AGENCE : 0009B

GRADE : 17/1

NBRE H. TRAV. : 178,33

C.F. : 513

CODE	DESIGNATION RUBRIQUE	NOMBRE OU BASE	TAUX	MONTANT A PAYER	MONTANT A RETENIR
100	SALAIRE DE BASE			26952,00	
131	I. R. G.			500,00	
502	MONTANT I. E. P.		1,25	337,40	
562	C. F. F.		36,00	7717,12	
504	AVISANCES COMPLEMENTAIRE		10,50	2034,16	
544	MONTANT P. R. I.		24,00	6078,08	
531	RETENUE S. S.	46858,76	9,00		4217,28
520	PRIME DE PANIER	21,00	400,00	8400,00	
522	PRIME DE TRANSPORT	12,00	4,00	2015,00	
536	MONTANT I. R. G.	52057,48			9115,00
123	MUTUELLE				300,00

Annexe n°6

Annexes

5.3 MASSE SALARIALE Année 2015

RUBRIQUES	MOIS DE MOIS DE DECEMBRE					TOTAL	Cumul
	CADRES SUP	CADRES	MAITRISE	EXECUTIONS			
Traitement et salaires:							
Salaires de base	648 264,47	2 215 444,17	4 082 263,99	3 530 053,17	10 476 045,80	116 427 530,12	
Heures supplémentaires	0,00	0,00	330 310,79	1 323 633,85	1 654 544,64	7 201 184,96	
Sous total (*)	648 264,47	2 215 444,17	4 413 194,78	4 853 687,02	12 130 690,44	123 628 695,08	
Primes:							
I.E.P.	313 236,91	694 965,38	1 274 230,41	965 852,01	3 137 864,91	34 623 018,61	
Prime de nuit	0,00	0,00	56 000,00	13 680,00	69 680,00	789 968,00	
Prime risq rest spécifique	3 300,00	7 600,00	28 400,00	259 560,00	298 860,00	3 311 699,36	
Prime spécifique embauche	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
P.R.I.	108 708,28	288 438,45	507 397,42	576 880,66	1 499 426,78	15 940 703,91	
P.R.C.	56 239,03	129 256,70	245 952,77	293 646,59	715 138,09	6 283 605,18	
Prime de caisse	0,00	700,00	2 000,00	0,00	2 700,00	29 700,00	
Prime de garni	98 700,00	311 650,00	824 250,00	1 442 350,00	2 677 150,00	33 596 550,00	
Prime de transport	0,00	116 863,80	286 507,76	347 343,91	790 696,19	9 626 278,65	
ICP Forier	0,00	2 418,47	9 536,64	2 479,17	14 854,28	3 148 588,50	
ICP Transport	0,00	3 237,06	3 138,55	361,62	6 757,23	520 144,53	
Nuances	1 564,59	19 010,85	142 336,79	208 903,99	371 896,18	4 152 638,68	
Prime de responsabilité / FF	219 372,46	489 955,40	53 400,00	0,00	762 727,86	7 877 580,96	
Prime de licencié	0,00	0,00	35 925,00	0,00	35 925,00	428 460,00	
Prime fils de cadre	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	42 500,00	
Sous Total primes (2)	839 054,97	1 944 716,31	3 469 115,34	4 090 840,89	10 343 637,51	121 008 374,08	
Indemnités:							
Indemnité travail posté	0,00	0,00	26 000,00	261 560,00	287 560,00	2 829 240,52	
P. Supplément spéciale bonification mondialised	0,00	0,00	8 000,00	203 840,00	211 840,00	2 312 742,32	
ICR	7 978,50	23 450,50	63 568,00	99 601,50	196 615,50	2 219 449,02	
Indemnité technique	15 000,00	0,00	0,00	0,00	15 000,00	166 000,00	
Indemnité de formation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15 300,00	
Indemnité qualification	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total Indemnités(3)	22 978,50	23 450,50	89 568,00	665 001,50	711 035,50	7 668 731,86	
Prestations directes:							
Salare unique	14 000,00	54 000,00	172 000,00	274 000,00	514 000,00	6 369 100,00	
Af employeur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Prime de scolarité	4 000,00	1 200,00	2 000,00	3 200,00	6 800,00	182 000,00	
Prime et ICP d'entretien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	38 616,55	
Prime de famille	0,00	4 444,00	6 066,00	2 222,00	13 332,00	14 532 324,00	
Total des prestations directes(4)	14 400,00	59 644,00	180 666,00	279 422,00	634 132,00	21 141 340,55	
Pré-salaires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	600 600,00	
TOTAL Masse Salariale (5)	1 524 705,94	4 245 302,98	8 160 535,12	9 789 051,41	23 789 795,45	274 014 681,57	
Charges sociales	357 152,43	949 808,33	1 746 087,49	1 678 254,03	5 031 389,28	52 357 040,24	
Montant des œuvres sociales	32 004,55	89 871,39	176 251,69	216 500,60	516 734,23	6 172 668,45	
contribution E.TAT	0,00	-45 802,50	-86 115,50	-39 509,96	-141 427,96	-2 434 386,57	
TOTAL FRAIS DE PERSONNEL (6)	1 913 862,92	5 239 277,20	10 026 758,80	11 944 296,08	29 196 507,00	330 110 103,69	

Annexe n° 7 1/3

Annexes

5-3- MASSE SALARIALE Année 2016

RUBRIQUES	MOIS DE MOIS DE DECEMBRE					TOTAL	Cumul
	CADERES SUP	CADERES	MAITRISE	EXECUTIONS			
Traitement et salaires:							
Salaires de base	350 398,00	3 015 338,76	4 211 042,33	4 794 413,42	12 306 193,51	117 473 725,66	
Heures supplémentaires	0,00	0,00	319 738,47	1 012 664,60	1 332 403,07	6 889 972,99	
Sous total (1)	350 398,00	3 015 338,76	4 530 780,80	5 807 078,02	13 700 596,58	124 362 698,67	
Primes:							
I.E.P	155 330,37	533 500,90	1 193 963,25	819 929,49	2 700 624,01	30 906 267,03	
Prime de nuit	0,00	0,00	44 480,00	3 520,00	40 960,00	650 240,00	
Prime req resp specif	4 000,00	9 700,00	43 100,00	324 124,58	380 824,58	4 591 211,98	
Prime spécifique ematelage	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
P.R.L.	63 074,30	243 432,78	491 070,49	529 504,17	1 328 071,74	3 415,51	
P.R.C.	6 641,60	21 776,05	44 015,95	61 696,50	129 130,50	15 034 023,61	
Prime de caisse	0,00	2 700,00	737 000,00	0,00	2 700,00	6 899 979,29	
Prime de panier	55 300,00	291 900,00	737 000,00	0,00	2 700,00	29 700,00	
Prime de transport	19 441,96	108 527,50	296 043,97	331 308,47	2 417 050,00	9 668 691,74	
ICP Panier	0,00	7 998,00	9 333,56	16 679,50	34 298,66	3 057 282,84	
ICP Transport	0,00	3 603,86	3 100,00	5 269,84	12 273,72	911 606,35	
Missions	3 905,51	60 342,80	375 061,40	421 120,72	859 631,43	21 452 966,23	
Prime de responsabilité / IFF	199 123,38	446 466,57	53 279,00	0,00	618 869,95	6 650 816,74	
Prime de sécurité	0,00	32 526,00	0,00	0,00	32 526,00	359 029,00	
Prime fis de charid	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Sous Total primes (2)	425 218,02	1 728 187,58	3 285 832,62	3 627 563,27	9 266 791,39	133 108 666,67	
Indemnités:							
Indemnité travail posté	0,00	0,00	30 019,00	240 092,25	270 111,25	3 048 267,26	
P. Suggestion spéciale	0,00	0,00	10 800,00	262 211,51	273 011,51	3 331 333,24	
bonification mouillard	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
ICR	4 500,00	22 542,50	60 326,00	91 264,00	179 622,50	2 053 794,25	
IFDU	7 000,00	0,00	0,00	0,00	7 000,00	77 000,00	
ISSO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12 000,00	
INDM CMF	6 000,00	0,00	0,00	0,00	5 000,00	35 000,00	
Indemnité de formation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 240,00	
Indemnité qualification	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total Indemnités(3)	16 000,00	22 542,50	101 145,00	693 667,76	733 746,26	8 672 624,77	
Prestations directes:							
Salaires unique	6 000,00	50 000,00	156 000,00	246 000,00	458 000,00	5 760 000,00	
A.F. employeur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Prime de solidarité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	148 400,00	
Prime et ICP d'investissement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29 456,57	
Prime de fidélité	0,00	8 888,00	13 332,00	17 776,00	39 996,00	213 312,00	
Total des prestations directes(4)	6 000,00	58 888,00	169 332,00	283 776,00	497 996,00	6 151 128,57	
Présalaires							
TOTAL Masse salariale (5)	798 107,02	4 824 956,84	8 087 090,32	10 488 965,05	24 324 449,23	273 434 659,69	
Charges sociales	185 614,94	1 109 474,54	1 771 792,83	2 213 943,66	5 281 735,89	56 200 964,79	
Montant des œuvres sociales	16 769,56	103 210,70	173 408,40	229 273,14	524 511,70	6 003 630,22	
contribution ETAI	0,00	-48 000,00	-71 509,07	-16 000,00	-135 509,07	-2 680 851,28	
TOTAL FRAIS DE PERSONNEL (5)	1 001 391,52	5 987 642,06	9 960 472,48	12 916 191,77	29 994 787,75	333 538 403,41	

2/3

Annexes

5.3. MASSE SALARIALE Année 2012

RUBRIQUES	MOIS DE MOIS DE DECEMBRE				TOTAL	Cumul
	CADRES SUP	CADRES	MANITRESE	EXECUTIONS		
Traitement et salaires	429 129,44	2 907 819,25	6 086 935,37	6 291 531,34	15 727 815,37	139 416 037,89
Salaires de base	0,00	0,00	187 135,43	1 229 056,46	1 416 201,89	7 110 877,95
Heures supplémentaires	429 129,44	2 907 819,25	6 298 070,80	7 520 997,77	17 144 012,26	146 536 085,84
Soins total (1)						
Primes:	196 364,26	601 439,95	1 047 770,91	732 221,90	2 577 797,02	32 058 206,95
I.E.P	0,00	0,00	51 840,00	0,00	51 840,00	525 440,00
Prime de nuit	7 200,00	21 150,00	87 940,00	937 895,65	1 054 150,65	4 739 550,02
Prime risq resp specifq	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 000,00
Prime spécifique embaïlge	77 605,82	288 612,65	501 934,46	630 251,17	1 498 404,12	17 085 407,01
P.R.L.	26 643,43	99 071,36	172 326,76	219 743,80	513 787,35	10 476 790,37
P.R.C.	0,00	0,00	1 300,00	0,00	1 300,00	22 000,00
Prime de caisse	65 450,00	332 150,00	742 000,00	1 295 700,00	2 435 300,00	30 756 450,00
Prime de panier	21 000,04	121 418,40	252 889,28	238 881,08	694 254,80	8 988 240,12
Prime de transport	0,00	3 631,30	19 839,25	21 690,40	45 160,95	2 928 214,82
ICP Panier	0,00	1 244,07	4 423,17	7 578,07	13 247,31	871 000,51
ICP Transport	73 100,31	410 870,70	842 971,28	633 668,51	1 960 610,80	12 210 536,37
Mutualisés	148 537,26	551 949,43	45 500,00	0,00	745 986,69	8 032 106,40
Prime de reconnaissance / IFF	0,00	0,00	27 070,00	0,00	27 070,00	301 725,00
Prime de technicité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prime ill. de charid	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Soins Total primes (2)	618 967,12	2 431 507,86	3 797 809,13	4 773 530,58	11 618 814,59	129 027 787,07
Indemnités:						
Indemnité travail posté	0,00	0,00	62 000,00	697 137,30	759 137,30	3 361 051,00
P.Suggestion speciale	0,00	0,00	31 860,00	777 358,06	809 218,06	3 427 886,72
bonification modulable	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ICR	4 976,50	23 873,90	53 639,00	88 787,50	1 72 275,50	1 959 185,50
IFDU	7 000,00	0,00	0,00	0,00	7 000,00	77 000,00
INDCMAT	5 000,00	0,00	0,00	0,00	5 000,00	55 000,00
Asterisks	0,00	7 320,00	0,00	0,00	7 320,00	32 160,00
Indemnité de formation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15 150,00
Indemnité qualification	0,00	0,05	0,00	0,00	0,05	0,00
Total Indemnités(3)	18 976,50	31 193,90	147 439,00	1 564 282,86	1 759 950,86	9 057 443,22
Prestations directes:						
Salaires unique	8 000,00	42 000,00	124 000,00	272 000,00	366 000,00	5 152 000,00
AF employeur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prime de sécurité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	126 800,00
Prime et ICP driver/chauffeur	0,00	0,00	33 330,00	0,00	33 330,00	35 249,91
Prime de floette	0,00	6 666,00	0,00	0,00	6 666,00	73 326,00
Total des prestations directes	8 000,00	48 666,00	157 330,00	245 330,00	459 336,00	5 566 136,91
Prévisions	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 447 358,00
TOTAL Masse Salariale (5)	1 070 073,06	6 419 186,61	10 388 707,93	14 104 241,21	31 115 946,81	291 624 610,04
Charges sociales	253 644,82	1 229 372,14	2 363 414,36	3 150 395,27	6 996 826,59	61 465 879,14
Montant des cotures sociales	22 346,82	113 454,83	219 539,00	300 776,62	660 126,21	5 326 047,18
contribution ETAT	0,00	-36 000,00	0,00	0,00	-105 818,16	-2 242 454,41
TOTAL FRAIS DE PERSONNEL	1 345 064,50	6 126 073,58	12 971 661,29	17 449 594,34	38 630 981,45	357 106 081,96

3/3

Annexes

ENIEM/DARH	FICHE DESCRIPTIVE DU BESOIN DE FORMATION	N°
Unité :		Etabli par :Mme BOUDJEMA .A
Structure :		Fonction :Chef service gestion du personnel
		Date :
		Visa :

1. Intitulé de l'Action :

2. Origine de Besoin/Insuffisance (s) constatée (e) :

3. Objectif :

4. Durée estimée de la formation : Courte Moyenne Longue

5. Personnel Concernée :

N°	Nom & Prénoms	Fonction	Responsable Hiérarchiques
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

6. Programme de Formation Proposé (si nécessaire) :

.....

.....

.....

.....

LE RESPONSABLE DE LA STRUCTURE

Annexe n°8

<ul style="list-style-type: none">• ENIEM/UPT• DRHA	FICHE TECHNIQUE DE L'ACTION DE FORMATION	
----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Oued Aissi le : 08/02/2018

I. THEME DE LA FORMATION :

- Simulation des fluides avec logiciel SOLIDWORKS (Module FLEW simulation).

II. LE PERSONNEL A FORMER :

- NOMBRE D'AGENT : 7
- NIVEAU DE FORMATION
 - Cadres.
- POPULATION CONCERNEE :
 - Les concepteurs outillage.

III. OBJECTIF A ATTEINDRE :

- Améliorer la compréhension du comportement des fluides l'intérieur des moules.

IV. PROGRAMME A DEVELOPPER :

- Cours sur l'interface du logiciel et l'initiation à son utilisation.
- Simulation des écoulements des fluides et le transfert thermique.
- Simulation de l'écoulement de fluide de refroidissement dans les procédés d'injection et thermoformage.

V. DUREE DE LA FORMATION : 5 Jours

VI. LIEU DE DEROULEMENT :

- Sur Site ENIEM

Annexe n°9

Annexes

UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES

Département Administration & Ressources Humaines
REF/ENIEM/UPT/DARH/N° AB/MA/AZ

Le 10/09/2018

DECISION

LE DIRECTEUR DE L'UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES

- ~~Et~~ l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001, modifiée et complétée, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.
- ~~Et~~ les statuts de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager S.P.A.
- ~~Et~~ la loi 90/11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail
- Vu le procès verbal du Conseil d'Administration du 29 juillet 2018 portant élection de Monsieur **MOUAZER Djilali** en qualité de Président-Directeur Général ;
- ~~Et~~ la décision réf. n° 030/DM, du 05/06/2018, portant nomination de Monsieur **BOUDIAF Abdelmalik** en qualité de Directeur par intérim de l'Unité Prestations Techniques.
- ~~Et~~ la convention collective de l'entreprise.
- ~~Et~~ le plan de formation 2018
- ~~Et~~ le profil de M. BOUCENNA Hamid ès-qualités « DEUA en Génie Mécanique »
- ~~Et~~ procédure de formation SQE 6.2.2.01 relative à la formation et à la sensibilisation.

DECIDE

ARTICLE I : Monsieur **BOUCENNA Hamid**, M^e 08444X, **Concepteur Outillage**, est désigné pour assurer une formation ayant pour thème : « **Programmation des Machines à Commandes Numériques** », et ce, au profit du personnel de Département Fabrication Mécanique et Outillage.

ARTICLE II : L'intéressé **percevra une Indemnité de Formation** conformément aux normes de rémunération de l'Entreprise en vigueur. **Le paiement de ladite indemnité est subordonné** au visa de « **service fait** » engagé par le **responsable de la formation**, attestant de la réalisation effective de la prestation, et ce, dans les conditions fixées et en conformité avec la fiche technique de la formation en question.

ARTICLE III : Cette désignation en qualité de **formateur interne** implique un **engagement personnel, qualitatif et déontologique** notamment et respectivement en termes de **disponibilité, de responsabilité sur le contenu de la prestation** qui sera assurée et de **respect de certaines obligations, règles et attitudes induites par la mission de formation**.

ARTICLE IV : Messieurs, le Chef de Département Administration et Ressources Humaines et le chef de Département Fabrication Mécanique sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application de la présente décision qui prend effet à compter du **17/07/2018**.

LE DIRECTEUR DE L'UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES P/I

Copies :

- ⇒ Intéressé
- ⇒ Dossier
- ⇒ Structure
- ⇒ UPT
- ⇒ Chrono

A. BOUDIAF

Annexe n° 10

Annexes

Oued-Aissi, le 19/09/2018

UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES
DEPT RESS. HUMAINES. & ADM.
REF/UPT/DRHA/TB/AM/ZA/N° /18

Destinataires :

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Objet/ Convocation

Monsieur, Madame ,

Nous vous informons que vous êtes désignés pour participer à l'action de formation d'une durée de 10 jours portant sur le thème :« **Programmation des machines à commandes numériques**», qui aura lieu les **25 au 27/09/2018 et 30/09/2018 et 01/10/2018** au niveau de la salle de formation UPT N°01.

Les horaires de formation sont fixés comme suit :

- > Matinée : de 08 H 30 à 12H
- Après Midi : de 13 H à 15H 30

Meilleures salutations.

Copie :

Intéressé
Dossier
Structure

Annexe n° 11A

Annexes

RH 2020

ENIEM/UPT	FICHE DE PRESENCE	N° : Etabli par : A. BOUDJÉMA Fonction : Chef Service Gestion du Personnel Date : 25/09/2018 Visa :
-----------	--------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- **THEME DE L'ACTION :** « *Programmation et manipulation des machines à commandes numérique* »

DATE : 25/09/2018

N°	Noms et Prénoms	Fonction	Emargement
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Procédure de Formation et Sensibilisation **SQE 6.2.2.01**

Annexe n°12

Annexes

ENIEM/UPT STRUCTURE : DARH	FICHE D'ÉVALUATION SYNTHÈSE	Etabli par : BOUDJEMA.A Fonction : Chef Service Gestion du Personnel Date : 24/05/2018 Visa :
-------------------------------	----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

- **THEME DE L'ACTION :** Simulation des fluids avec logiciel SOLIDWORKS
 - **DATE DE DEROULEMENT :** Du 20/06/2018 au 26/06/2018
 - **DUREE :** 30 H
 - **ORGANISME FORMATEUR :** IST
- Après étude des questionnaires d'évaluation (nombre 06) du séminaire sur le thème cité ci-dessus, il ressort les résultats suivants :

1) Programme du Séminaire :

- **Bon (6/6)**
- Moyen
- Mauvais

2) Temps accordé au débat :

- **Suffisant (6/6)**
- Insuffisant
- Trop long

3) Durée du séminaire:

- Longue
- Courte 1/6
- **Correcte (5/6)**

4) Qualité de l'exposé:

- **Bonne (6/6)**
- Moyenne
- Mauvaise

5) Qualité de l'animateur:

- **Bonne (6/6)**
- Moyenne
- Mauvaise

6) Documentation :

- D'une bonne qualité, elle a été remise dans les délais.

7) Points forts du séminaire :

- Le contenu du programme et le formateur.

8) Points faibles du séminaire :

- RAS.

9) Suggestions :

- Prévoir d'autres formations.

10) Conclusion :

- Cette action de formation a permis aux participants de connaître les principes de base de l'analyse d'écoulement de fluids et connaître le langage de l'analyse et les termes spécifiques à SOLIDWORKS Flow Simulation.

Annexe n°13

Annexes

ENIEM/UPT STRUCTURE : DRHA	FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION	RH 2020 Établi par : A. BOUDJEMA Fonction : Chargée d'Études Emploi et Formation Date : 09/11/2016 Visa :
-------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- **THEME DE L'ACTION** : Manipulation et Stockage des Produits Chimique.
- **DATE DE DEROULEMENT** : Du 07/09/2016 au 08/09/2016
- **ORGANISME FORMATEUR** : Interne
- **NOM & PRENOM DU PARTICIPANT** : MOULAI Amirouche
- **FONCTION** : Technicien Traitement Effluents.

ELEMENTS D'APPRECIATION	OBSERVATION			
	Bien	Assez Bien	Moyen	Nul
1°/ Atteinte de l'objectif				
2°/ Réduction des écarts				
3°/ Amélioration des performances				
4°/ Amélioration dans l'exécution des tâches				
5°/ Amélioration de la prise de conscience de la manière dont il contribue à la réalisation des objectifs de l'Entreprise				

FORMATION :

- ⇒ Satisfaisante
- ⇒ Moyenne
- ⇒ Nécessite un autre perfectionnement

SIGNATURE DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE :

Annexe n° 14

Annexes

UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES
DEPT RESSOURCES HUMAINES ET ADM

Annexe n° AS 1/2

PROJET DU PLAN DE FORMATION ANNEE 2018 UPT

Qued Assé le 18/12/2017

Structure	N°	Thème de l'action	Objectif	Nom & Prénom	Fonction	GSP	Durée Prévu.	Nbre	UPT		OBS
									Coût		
Actions Liées au SMO											
	1	Dessin technique, gammes d'usinage et technologie de mise en oeuvre des moules et outils	Améliorer la lecture des plans pour l'établissement de meilleures gammes d'usinage ainsi que la maîtrise de chaque pièce du moyens de production	MAHMOUS Salem HADID Karima EPS LAKHEL Samir SOULALAH Djamel TACLINE Koorla OUAHMAD Mustapha SEHMANI Anwar MOUCHEUR Med Aml BERKDA Alkove GHERRAJ Mouloud BENAMER Sofiane	TS TS Métrologie TS TN TN Agenc Technique TS TS TS TS TS	M	15J	11	50 000,00	Interne	
Dépt Fabrication Mécanique											
	2	Programmation et manipulation des machines à commandes numériques	Amélioration du savoir faire du personnel de la structure	OUSLIMANI Abdelhak BERKDA Alkove LAKHEL Samir BENAMER Sofiane HADJAB Karim SEHMANI Anwar SADOUZI Taouis MEKZINE Lila HAMADINI Aguilas BOUMGHAR Sofiane	TS TS TS TS Usinage Mécanique Charge d'exploitation CNC TS Montage Usinage Mécanique Concepteur Outillage Concepteur Outillage Concepteur Outillage Concepteur Outillage Chargé études	C-M	25J	10	50 000,00	Interne	
	3	Simulation des fluides avec logiciel SOLIDWORKS (Module FLEW simulation)	Améliorer la compréhension du comportement des fluides à l'intérieur des moules	DJFFALAH Yafna BOUCENNA Hamid SADOUZI Taouis HAMADINI Aguilas MEKZINE Lila MAKROUR Sofiane	Chargé de service Concepteur Outillage Concepteur Outillage Concepteur Outillage Concepteur Outillage Chef de service	C	5J	7	350 000,00	Externe	

ENIEM
 UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES
 DEPT ADM & RESS, HUMAINES

Oued Assi: 30/05/2018

EVALUATION DES FOURNISSEURS DE PRODUITS FORMATION " INTERNE " ANNEE 2018						
N°	Identification	Thème	Appréciations			TOTAL / 100
			Qualité de la formation /40	Délai de réalisation /10	Documentation /40	
1	LAHDIR Hakim	La Gestion des déchets	40	10	30	90
2	MANKOUR Sofiane	SOLIDWORKS	40	10	30	90

Elaborée par:
 Chef Service Gestion du Personnel
 M^{me} A. BOUDJEMA

Contrôlée par:
 Le Chef Dépt Administration Ressources Humaines
 M. AMARA

Approuvé par:
 Le Directeur D'Unité
 A. BOUDIAF

Annexe n° 16



**CONVENTION DE
PRESTATION
DE FORMATION**

Annexe n° 17





ANNEE 2018

CONVENTION DE PRESTATION DE FORMATION

Entre,

*ENIEM/Unité Prestations Techniques, sise Zone Industrielle Oued Aissi Tizi Ouzou, représentée par son Directeur par intérim Monsieur **BOUDIAF Abdelmalik**.*

D'une part,

Et,

*L'Institut des Sciences et de la Technologie IST , représenté par Monsieur **KASRI Mohamed**, en sa qualité de Directeur de l'IST.*

D'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :



Article 1 : Objet de la convention

La présente convention a pour objet de définir les conditions et les modalités de prestation de formation dans le domaine suivant :

1. **Simulation des fluides avec logiciel SOLIDWORKS (Module FLEW Simulation).**

Selon le programme défini conjointement entre les deux parties.

Article 2 : Mode de passation

La présente convention est passée selon le mode consultation directe conformément à la procédure d'Achats de Service de l'Entreprise.

Article 3 : Personnel à former

Nombre de stagiaires :

La liste des participants à cette formation est jointe en annexe.

Article 4 : Durée de la Formation

La durée de la formation est de Cinq (05) Jours selon un planning défini entre les deux parties à compter du 20/06/2018 au 26/06/2018.

Article 5 : Lieu de la de formation

La formation aura lieu dans les locaux de l'**ENIEM**.

Article 6 : Horaires de la formation

Les horaires de la formation seront fixés d'un commun accord entre **ENIEM** et **L'Institut des Sciences et de la Technologie IST**.



Article 7 : Programme de la Formation

Le programme de cette action de formation est défini conjointement entre l'organisme formateur et l'entreprise **ENIEM**, et élaboré conformément au besoin de formation exprimé par l'entreprise. Ce dernier vise à permettre au groupe ciblé l'acquisition de nouvelles connaissances et le perfectionnement de leurs savoir-faire opérationnel.

Article 8 : Evaluation

A la fin de la formation, une évaluation sera faite notamment à travers des questionnaires qui seront distribués aux participants. **L'Institut des Sciences et de la Technologie IST** élaborera un rapport qui sera communiqué à l'**ENIEM** en deux exemplaires.

Article 9 : Obligations de l'ENIEM

- ✓ **ENIEM** mettra le personnel concerné par la formation et tous les moyens matériels à la disposition du formateur.
- ✓ **ENIEM** prend en charge la restauration du Formateur durant le déroulement de cette action de formation.

Article 10 : Obligations de L'IST

- ✓ **L'Institut des Sciences et de la Technologie IST**, s'engage à exécuter les prestations qui lui sont confiées, conformément aux termes de la présente convention.
- ✓ **L'Institut des Sciences et de la Technologie IST**, procédera à l'émargement de tous les participants aux formations en leurs faisant émarger "fiches de présence" chaque jour pendant tout le déroulement de la formation.
- ✓ **L'Institut des Sciences et de la Technologie IST**, remettra à chaque participant une documentation appropriée sur support papier et/ou CD ROM.



- ✓ **L'Institut des Sciences et de la Technologie IST**, remettra à l'ENIEM les attestations de participation à chaque participant.

Article 11 : Montant conventionnel

Le montant en de la prestation en **TTC** est de : **Trois cents vingt six mille cinq cents soixante quatre Dinars (326 564.00 DA)** détaillé en Annexe **01** (Voir Facture N 14 2018 du 28/06/2018).

Article 12 : Modalités de paiement des prestations.

• **modalités de paiement :**

ENIEM se libérera des sommes dues à **L'Institut des Sciences et de la Technologie IST** au moyen de virement aux comptes de ce dernier sur la base des factures établies en trois (03) exemplaires qui doivent parvenir à l'**ENIEM**, ou bien par remise de chèque, libellé à l'ordre de **L'Institut des Sciences et de la Technologie IST**. Leur règlement doit intervenir dans les **95 Jours** maximum.

Article 13 : Modification de la convention

Toute modification de la présente convention se fera d'un commun accord et par avenant dûment signé par les représentants habilités des parties.

Article 14 : Confidentialité

Le formateur s'engage à respecter le secret professionnel le plus strict, et ne pas communiquer, à qui que ce soit, des renseignements obtenus lors de la formation.





Article 15: Force majeure

On entend par force majeure, tout acte ou événement imprévisible, irrésistible et indépendant de la volonté des parties.

Les parties contractantes seront momentanément, totalement ou partiellement déliées de leurs obligations, dans la mesure où celles-ci sont affectées par un cas de force majeure.

La partie qui invoque le cas de force majeure, devra immédiatement après la survenance du dit cas, adresser à l'autre partie une notification par mail, confirmée par lettre recommandée express avec accusé de réception. Cette notification doit être accompagnée de toutes les informations circonstanciées.

En cas de force majeure, la partie empêchée devra prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer dans les plus brefs délais la reprise normale de l'exécution des prestations objet de la présente convention.

Si la bonne exécution de la prestation touchée par le cas de force majeure paraît durablement compromise, les parties se réuniront pour prendre les mesures appropriées.

Article 16: Résiliation

Chacune des parties se réserve le droit de résilier la présente convention si elle constate que l'autre partie contrevient gravement aux dispositions contractuelles et ne prend pas les mesures adéquates pour y remédier dans les meilleurs délais après la date de notification de la mise en demeure qui lui est adressée.

Le droit de résiliation énoncé ci-dessus n'exclut pas l'exercice de tout droit de recours contre la partie responsable pour préjudice subi du fait de cette résiliation.

Article 17: Règlement des différends

Les parties s'efforceront toujours de régler à l'amiable les litiges relatifs à l'interprétation et/ ou à l'exécution de la présente convention.



Dans le cas où aucun accord à l'amiable n'est intervenu, les différends découlant de la présente convention seront soumis au tribunal territorialement compétent.

Article 18 : Notifications

Sauf accord contraire des parties, toute notification faite par l'une des parties à l'autre pour les besoins de la présente convention sera obligatoirement par écrit aux adresses suivantes :

***L'Institut des Sciences et de la Technologie IST: Immeuble Chergui,
Rue Kerrad Rachid , Tizi Ouzou.***

ENIEM/UPT : Zone Industrielle Aissat Idir Oued Aissi BP108 , Tizi Ouzou.

Article 19 : Entrée en Vigueur

La présente convention entrera en vigueur dès sa signature par les deux parties.

Oued Aissi le :04/07/2018

Pour IST

Mr M. KASRI

Pour ENIEM /UPT

Mr A. BOUDIAF

SECURITE SOCIALE

DECLARATION D'ACCIDENT DU TRAVAIL
à adresser à la Caisse Sociale en six exemplaires par lettre recommandée avec accusé de réception au plus tard 48 h. après l'accident.

N° d'accident :
Code :

Imp. CHAS 12.92 - AT 1

<p>SECURITE SOCIALE</p> <p>Agence Centre de paiement</p>	<p>EMPLOYEUR</p> <p>Nom, prénoms Raison sociale Profession N° Téléphone Chemin ou lieu de travail Commune N° d'annulation</p>	<p>VICTIME</p> <p>Nom, prénoms : Nom de jeune fille (s'il y a lieu) : Nationalité : Adresse : Qualification professionnelle (1)</p>	<p>ACCIDENT</p> <p>Date : Jour de la semaine S D L M M J V (2) heures minutes</p> <p>Nombre d'heures écoulées depuis la prise ou la reprise du travail par la victime (1) heures heures de travail de la victime le jour de l'accident : de h. à h. et de h. à h.</p> <p>Lieu de l'accident (1) (3) Nature des lésions (1) S'il y a des lésions (préciser s'il y a lieu, le côté : droit ou gauche) (1) Circonstances détaillées de l'accident :</p> <p>Lieu où a été transportée la victime : Suite probable (2) SAISIE D'ACCIDENT DE TRAVAIL AVEC ARRÊT SUPÉRIEUR A 24 H. à compter du DECES IMMÉDIAT</p>												
<p>EMPLOYEUR</p> <p>N° employeur Agence d'affiliation Lieu après décrets de l'Etat, au moment de l'accident Wilaya</p>		<p>Date de naissance : Date de recrutement : Sexe : M F (2)</p>	<p>ACCIDENT CAUSE PAR UN TIERS</p> <p>Nom et adresse du tiers : Organisme d'assurance du tiers</p>												
<p>SAISIE D'ACCIDENT DE TRAVAIL AVEC ARRÊT SUPÉRIEUR A 24 H. à compter du DECES IMMÉDIAT</p>	<p>TEMOINS</p> <p>1 - Identité : Adresse : 2 - Identité : Adresse : Un rapport de police a-t-il été établi ? SI OUI, par qui :</p>	<p>ACCIDENT CAUSE PAR UN TIERS</p> <p>Nom et adresse du tiers : Organisme d'assurance du tiers</p>	<p>SALAIRE DE REFERENCE (1)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>PERIODE</th> <th>NOMBRE DE JOURS OU D'HEURES A COTISATIONS</th> <th>RETENUES SEC. SOCIALE</th> <th>FISCALE</th> <th>SALAIRES NET PERÇU</th> <th>PERIODICITE DE PAIEMENT</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	PERIODE	NOMBRE DE JOURS OU D'HEURES A COTISATIONS	RETENUES SEC. SOCIALE	FISCALE	SALAIRES NET PERÇU	PERIODICITE DE PAIEMENT						
PERIODE	NOMBRE DE JOURS OU D'HEURES A COTISATIONS	RETENUES SEC. SOCIALE	FISCALE	SALAIRES NET PERÇU	PERIODICITE DE PAIEMENT										

Annexes

SECURITE SOCIALE		DECLARATION DE REPRISE OU DE NON REPRISE DE TRAVAIL	
Agence : Centre de Paiement :			
L'employeur soussigné, déclare que l'assuré :			
Nom :		n° d'immatriculation	
Prénoms :		n° d'immatriculation	
Né (e) le [] [] [] [] [] [] à			
- ayant cessé le travail le [] [] [] [] [] []			
(1) - a repris le travail le [] [] [] [] [] []			
- n'a pas repris son travail à ce jour [] [] [] [] [] []			
Raison sociale et cachet de l'employeur		Nom et qualité du signataire,	
		fait à le	
		SIGNATURE,	
Déclaration sur l'honneur			
à remplir par l'assuré lorsqu'il n'a pas repris son travail ou qu'il n'exerce aucune activité professionnelle.			
Je soussigné,			
Nom :		n° d'immatriculation	
Prénoms :		n° d'immatriculation	
certifie sur l'honneur :			
- qu'en arrêt de travail depuis le [] [] [] [] [] [] , je n'ai pas repris mon			
(1) travail à ce jour.			
- que je n'exerce aucune activité professionnelle.			
Fait à le			
SIGNATURE,			

(1) Rayer les mentions inutiles.

La loi punit quiconque se rend coupable de fraude ou de fausse déclaration.

Imc. CNAS - 12-92 - AS 9

Annexes

الضمان الاجتماعي
URITE SOCIALE

وكالة :
مركز الدفع :
ement :

شهادة العمل والاجر ATTESTATION DU TRAVAIL ET DE SALAIRE

هوية رب العمل

IDENTIFICATION DE L'EMPLOYEUR

الاسم واللقب :
أو
الطبعة الاجتماعية :
العنوان :
رقم المنحصر :
n° de l'adhérent :

هوية الأجير

IDENTIFICATION DU SALARIE

الاسم :
اللقب :
تاريخ الأجراد :
العنوان :
المهنة :
رقم السجل :
n° d'immatriculation :

المعلومات الضرورية لدراسة الحقوق

RENSEIGNEMENTS NECESSAIRES POUR L'ETUDE DES DROITS

تاريخ التوظيف :
تاريخ آخر يوم عمل :
تاريخ استئناف العمل :
لم يعثر على عمله إلى يومنا هذا :
لم يعثر على عمله إلى يومنا هذا :

في حالة التوقف عن العمل لمدة تقل عن 6 أشهر أو في حالة الأمومة

EN CAS D'ARRET DE TRAVAIL
D'UNE DUREE INFERIEURE A 06 MOIS ET EN CAS DE MATERNITE

المؤن اشغل لمدة [] يوما [] ساعة
من [] إلى []
خلال (3) الفلانة أشهر التي أو التي (12) عشرة شهرا من التاريخ
إلى التاريخ الذي سبق ماعنة المرض أو الحمل
أصغى pendant [] jours [] heures
من [] au []
3 mois ou des 12 mois de date à date précédant
de la maladie ou de la grossesse.

في حالة التوقف عن العمل أكثر من 6 أشهر أو في حالة العجز

EN CAS D'ARRET DE TRAVAIL
DEPASSANT 06 MOIS OU EN CAS D'INVALIDITE

المؤن اشغل لمدة [] يوما [] ساعة
من [] إلى []
خلال الأثني عشر (12) شهرا أو (3) الفلانة سنوات التي
أصغى pendant [] jours [] heures
من [] au []
2 mois ou des 3 années précédant
de la maladie

Annexe n° 19

Annexes

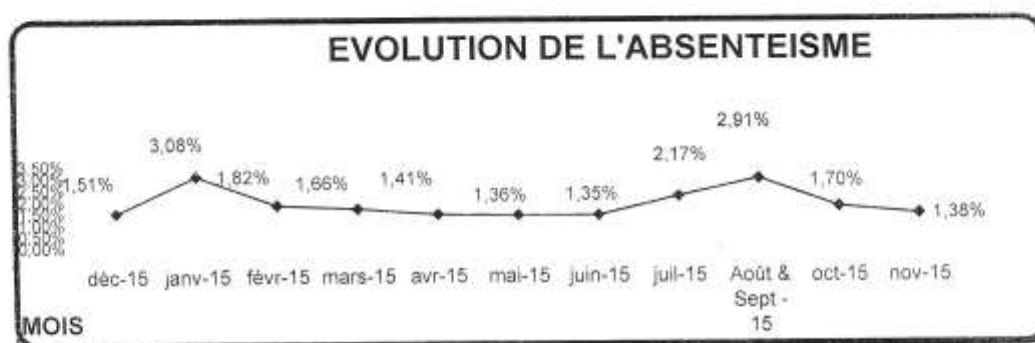
b) L'absentéisme :

Durant L'année **2015** le nombre total des heures d'absences est de 12 752, il représente 1,71 % des heures théoriques prévues pour cette année. Les absences autorisées sans solde et les congés de maladie représentent à eux seuls plus de 76.58 % (47.47 % pour les congés de maladie et 29.11 % pour les absences autorisées sans solde) du total des heures d'absences. Cet absentéisme représente en moyenne **6 agents absents par jour**.

Le tableau ci-après nous donne la répartition de cet absentéisme par structure et par Nature :

STRUCTURE	EFFECTIF ACTIF	HEURES PREVUES	HEURES PERDUES					TOTAL	TAUX
			RET.+A IR	C. Mal	ACC. TRAV	A.A.S.S	abs avec solde		
DIRECTION	5	9 879,81	9	0	0	57,5	0	66,5	0,67%
Centre de Med/Tr	4	8 319,84	8	0	0	197,33	24	229,33	2,76%
D. Fab. Mécanique	29	55 118,94	124,38	594,66	40	682	80	1521,04	2,76%
Scie Energ. Fluide	24	44 892,47	7,55	16	717,32	119	0	859,87	1,92%
D. Sécurité	156	296 914,29	388,25	2 682,65	0	929,3	634	4634,2	1,56%
D. MAINTENANCE	42	80 251,79	48,75	144,00	0	605	64	861,75	1,07%
DARH	33	63 612,11	218,25	1421,33	0	505,25	192	2336,83	3,67%
Scie Fina/ Compta	8	15 946,36	16,25	112	0	18,25	0	146,5	0,92%
D. Commercial	37	70 718,64	82,5	301,33	0	223,75	16	623,58	0,88%
D. Informatique	15	28 772,78	4,5	373,33	0	16	78	471,83	1,64%
D. Gestion de l'En	37	70 371,98	57,5	408	152	359,25	24	1000,75	1,42%
Total	390	744 799,01	964,93	6053,3	909,3	3712,63	1112	12752,18	1,71%
RÉPARTITION DES ABSENCES EN %			7,57%	47,47%	7,13%	29,11%	8,72%	100%	

Et le graphe ci-après nous indique l'évolution de l'absentéisme durant cet exercice :



Annexes

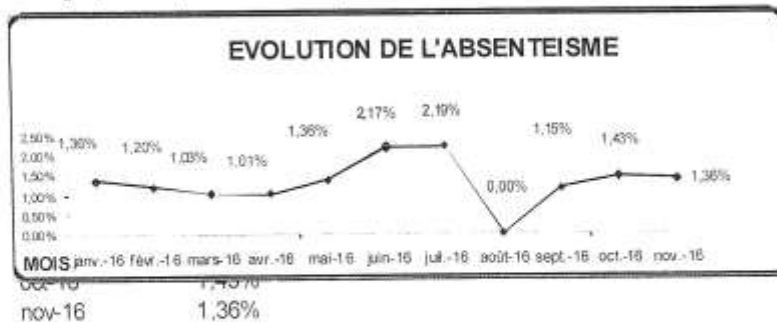
b) L'absentéisme :

Durant L'année **2016**, le nombre total des heures d'absences est de 12 154, il représente 1,70 % des heures théoriques prévues pour cette année. Les absences autorisées sans solde et les congés de maladie représentent à eux seuls plus de 66.56% (41.38 % pour les congés de maladie et 25.18 % pour les absences autorisées sans solde) du total des heures d'absences. Cet absentéisme représente en moyenne **6 agents absents par jour**.

Le tableau ci-après nous donne la répartition de cet absentéisme par structure et par Nature :

STRUCTURE	EFFECTIF ACTIF	HEURES PREVUES	HEURES PERDUES					TOTAL	TAUX
			RET.+A IR	C. Mal	ACC. TRAV	A.A.S.S	abs avec solde		
DIRECTION	5	9 533,15	0	0	0	4	24	28	0,29%
Centre de Med/Tr	6	11 439,78	109	232	0	40	48	429	3,75%
D. Fab, Mécanique	29	55 292,27	104,55	1631,99	16	588,25	48	2388,79	4,32%
Sce Energ. Fluide	21	40 039,23	24,05	16	0	72,5	0	112,55	0,28%
D. Sécurité	153	291 714,39	32	808,00	132	387	2 788	4147	1,42%
D. MAINTENANCE	48	91 518,24	51	176,00	0	659,8	0	886,8	0,97%
DARH	26	49 572,38	169	776	0	526,5	24	1495,5	3,02%
Sce Fina/ Compta	6	11 439,78	72,5	426,66	0	73	24	596,16	5,21%
D. Commercial	29	55 292,27	229	232	0	104	0	565	1,02%
D. Informatique	9	17 159,67	0	0	0		72	72	0,42%
D.S.Traitance	1	1 906,63	0	0		8	0	8	0,42%
D. Gestion de l'En	43	81 985,09	103	730,66	40	519,75	32	1425,41	1,74%
Total	376	716 892,88	894,1	5029,31	188	2982,8	3060	12154,21	1,70%
RÉPARTITION DES ABSENCES EN %			7,36%	41,38%	1,55%	24,54%	25,18%	100%	

Et le graphe ci-après nous indique l'évolution de l'absentéisme durant cet exercice :



Annexes

b) L'absentéisme :

Durant L'année **2017**, le nombre total des heures d'absences est de 14 795, il représente 2.06 % des heures théoriques prévues pour cette année. Dans ce taux, l'absence autorisée sans solde et le congé maladie occupent toujours la proportion la plus importante (84.54%), vient derrière l'absence irrégulière avec 9.38, une proportion insignifiante. En fin, le taux d'absentéisme enregistré en 2017, bien qu'en légère hausse par rapport à l'année précédente, il demeure néanmoins à un niveau très acceptable.

Le tableau ci-après nous donne la répartition de cet absentéisme par structure et par Nature :

STRUCTURE	EFFECTIF ACTIF	HEURES PREVUES	HEURES PERDUES					TOTAL	TAUX
			RET.+A IR	C. Mal	ACC. TRAV	A.A.S.S	abs avec solde		
DIRECTION	5	9 533,15	0	24	0	26,5	0	50,5	0,53%
Centre de Med/Tr	7	11 439,78	9,25	269,33	0	152	16	446,58	3,90%
D. Fab, Mécanique	30	55 292,27	242,6	1205,33	0	1374,28	0	2822,21	5,10%
Sce Energ. Fluide	27	40 039,23	36,85	453,33	0	149,5	0	639,68	1,60%
D. Sécurité	157	291 714,39	300	1 962,65	442,66	732	0	3437,31	1,18%
D. MAINTENANCE	52	91 518,24	131,75	1 421,49	400	1273	0	3226,24	3,53%
DARH	29	49 572,38	54,5	656	0	214	0	924,5	1,86%
Sce Fina/ Compta	5	11 439,78	3,25	24	0	2,75	0	30	0,26%
D. Commercial	2	55 292,27	561,25	32	0	249	0	842,25	1,52%
D. Informatique	25	17 159,67	6,75	264	0	50,25	0	321	1,87%
D.S.Traitance	14	1 906,63	0	0	0	67	0	67	3,51%
D. Gestion de l'En	36	81 985,09	41,75	959,99	40	946,25	0	1987,99	2,42%
Total	389	716 892,88	1388	7272,12	882,66	5236,53	16	14795,26	2,06%
REPARTITION DES ABSENCES EN %			9,38%	49,15%	5,97%	35,39%	0,11%	100%	

Et le graphe ci-après nous indique l'évolution de l'absentéisme durant cet exercice :

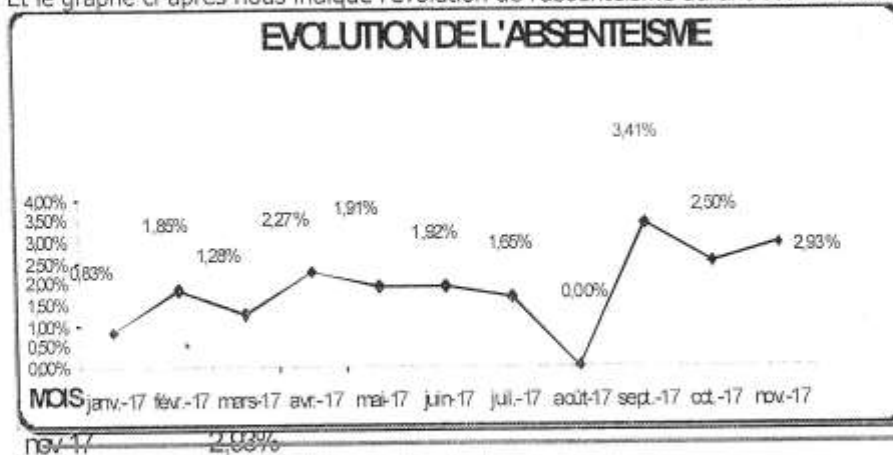


Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale..... 1

Chapitre 01 : Le Marketing des Ressources Humaines

Introduction 6

Section 1 : Marketing et Ressources humaines 7

1. Définition et évolution du marketing..... 7

1.1. Cadre théorique des ressources humaines 8

1.1.1. Définition des ressources humaines..... 8

1.1.2. Evolution de la fonction ressources humaines..... 9

1.1.3. De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines 9

1.1.4. Les nouveaux enjeux de la fonction RH..... 11

Section 2 : Harmonisation entre marketing et ressources humaines 13

1. Origines du marketing des ressources humaines 14

1.1. Définition du marketing des ressources humaines 15

1.2. Distinction du marketing des ressources humaines des notions proches 15

1.2.1. Le marketing social..... 16

1.2.2. Le marketing interne..... 17

2. La démarche marketing RH..... 20

2.1. La segmentation des clients de la fonction RH 21

2.2. Le ciblage des talents..... 21

2.3. Le positionnement des prestations RH 21

Section 3 : le marketing RH comme moteur de fidélisation des salariés 22

1. Définition : fidélisation/rétention 22

2. Les instruments de la fidélisation des salariés 24

2.2. La fidélisation liée aux activités de la fonction RH..... 24

2.2.1. La rémunération..... 24

2.2.2. La gestion de carrière et la formation 25

2.3. La fidélisation par la culture organisationnelle 25

2.4. La fidélisation par le climat social..... 25

Table des matières

Conclusion	26
Chapitre 02 : La responsabilité Sociale et son intégration dans le Marketing des Ressources Humaines	
Introduction	28
Section 1 : l'évolution de la fonction responsabilité sociale de l'entreprise	29
1. Emergence du concept RSE.....	29
1.1. Définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises.....	30
1.2. Les dimensions de la responsabilité sociale de l'entreprise	31
1.3. Les parties prenantes de l'entreprise.....	32
1.3.1. Parties prenantes internes	32
1.3.2. Parties prenantes externes	33
2. La responsabilité sociale des entreprises et ses enracinements multiples	33
Section 2 : les ressources humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale des entreprises.....	35
1. Les nouvelles attentes des salariés et leurs représentants face à la RSE	36
1.1. Les syndicats face à la RSE	36
1.2. Les salariés face à la RSE.....	37
2. Les rôles de la DRH à l'heure de la RSE	37
2.1. Les rôles traditionnels de la DRH	37
2.2. Les nouveaux rôles de la DRH à l'heure de la RSE	39
3. Le cadre juridique et les différentes normes liées aux ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises.....	40
3.1. Les normes juridiques qui figurent dans le code de travail algérien	41
3.2. Les normes techniques ou normatives	42
3.2.1. Le concept de norme.....	42
3.2.2. Les cadres de la normalisation technique	42
3.2.3. Quelques normes techniques ressources humaines et responsabilité sociale ..	42
4. Le rôle de la fonction ressources humaines dans la responsabilité social des entreprises	44
4.1. Le rôle de la RH en termes de la RSE	45
4.2. Les enjeux de la RH sur la RSE.....	45
5. Relation entre le marketing des RH et la RSE	46

Table des matières

Conclusion	48
Chapitre 3 : Les pratiques du MRH/RSE au sein de l'ENIEM	
Introduction	49
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	49
1. Présentation de l'ENIEM	49
2. Présentation de l'Unité Prestation Technique (UPT)	52
3. Stratégie de l'ENIEM	53
Section 02 : MRH/RSE interprétation par des pratiques de GRH	55
1. Le recrutement.....	55
1.1. Le recrutement au sein de l'ENIEM.....	55
1.1.1. Le mode de recrutement.....	55
2. La démarche de l'ENIEM contre la discrimination.....	56
3. La rémunération	57
3.1. La rémunération au sein de l'ENIEM	57
4. La masse salariale et frais du personnel au sein de l'ENIEM.....	60
5. La formation au sein de l'ENIEM	61
5.1. Les étapes du processus de formation	61
5.2. Les types de formations.....	62
6. Hygiène et sécurité au sein de l'ENIEM.....	63
6.1. Hygiène	63
6.2. Sécurité.....	63
7. L'absentéisme au sein de l'ENIEM.....	65
Conclusion	66
Conclusion générale	
Liste des tableaux, Graphes et Schémas	
Annexes	
Table des matières	