

**Date de réception: 16/03/2022 Date d'acceptation: 30/10/2022**

**Date de publication: 15/02/2023**

**La démarche de la responsabilité sociale des entreprises et sa contribution au management des ressources humaines dans le secteur public, cas de l'école pour enfants handicapés auditifs de Tamanghasset.**

**The approach of corporate social responsibility and its contribution to the management of human resources in the public sector, case of the school for children with hearing disabilities in Tamanghasset.**

**KARECHE Rabah<sup>1</sup>, TELLI Sayfeddine<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Université de Tamanghasset (Algérie), [rabahkareche@univ-tam.dz](mailto:rabahkareche@univ-tam.dz)

<sup>2</sup> Université de Tamanghasset (Algérie), [telli.seif@univ-tam.dz](mailto:telli.seif@univ-tam.dz)

Laboratoire défis de l'investissement et du développement durable dans les zones frontalières

Université de Tamanghasset

**Résumé:**

Cette étude a pour objectif de définir la contribution de la RSE (responsabilité sociale des entreprises) au management des ressources humaines dans un contexte environnemental marqué par un perpétuel changement. Une contrainte qui n'est pas sans impact sur la pérennité de l'entreprise qui devrait impliquer l'ensemble de ses parties prenantes pour y faire face. Dans cet article, nous nous limitons à montrer le rôle de la démarche RSE et l'approche d'un MRH (Management des ressources humaines) durable consolidant les pratiques socialement responsables dans le secteur public, particulièrement dans l'école pour enfants handicapés auditifs de

Tamanghasset (EEHA). Comme tout établissement public soucieux de la capitalisation de ses ressources humaines pour relever les défis du développement durable, l'EEHA repense ses pratiques MRH pour se mettre au diapason des exigences de la RSE dans l'optique de mieux fidéliser ses employés.

**Mots clés:** RSE, MRH, Parties prenantes et pratiques MRH.

**Abstract:**

This study aims to define the contribution of CSR (corporate social responsibility) to the management of human resources in an environmental context marked by perpetual change. A constraint which is not without impact on the sustainability of the company which should involve all of its stakeholders to deal with it. In this article, we limit ourselves to showing the role of the CSR approach and the approach of a sustainable HRM (Human Resources Management) consolidating socially responsible practices in the public sector, particularly in the school for children with hearing disabilities in Tamanrasset (SCHD). Like any public establishment concerned with the capitalization of its human resources to meet the challenges of sustainable development, the SCHD is rethinking its HRM practices to get in tune with the requirements of CSR with a view to better retaining its employees.

**Keywords:** CSR, HRM, Stakeholders and HRM practices.

---

**Auteur correspondant:** KARECHE Rabah, e-mail:  
rabahkareche@univ-tam.dz

## 1. INTRODUCTION

Chaque entreprise exerçant ses activités dans un environnement marqué par un changement permanent œuvre à s'imposer par la mise en place des stratégies adaptatives à la nature des relations entretenues avec ses différentes parties prenantes, et ce en concertation avec les ressources humaines. C'est une vérité de la Palice à l'idée de savoir que dans un environnement ouvert à toutes les incertitudes et formes d'instabilités politique et concurrentielle, ces mêmes entreprises se trouvent souvent dans la contrainte de s'adapter ou de disparaître, notamment à l'aune l'invasion des nouvelles technologies de l'information et des télécommunications (NTIC). Pour faire face à ces contraintes et du coup résister aux répercussions des changements attendus, les entreprises devraient impliquer leurs personnels et s'inscrire dans la démarche de la responsabilité sociale en prenant en considération les attentes des parties prenantes et leurs performances sociales, économiques, technologiques et environnementales. Les dividendes et la maximisation des profits ne devraient plus passer en priorité devant l'intérêt d'un développement durable basé sur un modèle de croissance compatible avec le bien être de l'entreprise et sa pérennité. Cette même réflexion se généralise au secteur public où l'on dénombre des établissements socialement responsables via des pratiques favorisant les objectifs de gestion moderne et un mode de management fondé sur la RSE à travers la déclinaison des principes du développement durable. Le premier objectif de la RSE concerne ainsi l'environnement externe de l'organisation à travers des actions d'investissement ayant trait à la diversité des recrutements, l'intégration des personnes handicapées, révision des concours et examens, la protection de l'environnement...etc.

Le second objectif concerne l'environnement interne de l'établissement par apport à ses ressources humaines et les actions relatives à leur formation, leur perfectionnement et leur motivation pour mieux s'adapter à toute éventualité de changement. La présente étude s'intéresse aussi aux questions relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ainsi qu'à la qualité de vie au travail. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'objectif de cet article dans lequel nous essayons de montrer particulièrement la contribution de la démarche RSE aux pratiques de MRH dans l'école pour enfants handicapés auditifs de Tamanghasset.

Pour répondre à cette attente, nous allons nous pencher sur l'analyse descriptive comprenant une synthèse de la genèse de la RSE et les différentes définitions données à ce concept assez nouveau dans la littérature de management. Nous allons également mettre l'accent sur l'impact que produit la RSE sur les pratiques de MRH, avant d'aboutir à des conclusions et recommandations pour les établissements spécialisés qui pourront s'y intéresser. On va ainsi essayer de répondre à la problématique suivante:

### **Les établissements publics déclinent-ils la notion de la RSE dans leurs pratiques de management des ressources humaines?**

Le choix de l'école pour enfants handicapés auditifs de Tamanghasset n'est donc pas fortuit, d'autant plus qu'il fournit des éléments de réponse qualitatifs et opérationnels sur les pratiques de MRH socialement responsables. Cette étude est scindée en deux parties. La première est consacrée au volet théorique traitant de la démarche RSE et du MRH. La deuxième partie portera essentiellement sur la présentation des résultats de

l'analyse menée dans l'établissement d'accueil et les conclusions tirées.

## **2. La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE): Définitions, développement historique et cadre international**

### **2.1 Pluralité des définitions de la RSE:**

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est généralement définie par l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses activités tout en prenant en considération le climat d'interaction régnant avec ses parties prenantes. Comme elle résulte des demandes de la société civile une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises. Les problèmes environnementaux rencontrés à travers le monde depuis les années 1970 ont ainsi permis l'éclosion de ce nouveau concept qui sert de déclinaison pour l'entreprise des principes de développement durable, lesquels intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux et économiques. Elle a été à l'ordre du jour du sommet de la Terre de Johannesburg en 2002, elle tend à définir les parties prenantes, dans la philosophie « agir local », « penser global » selon René Dubos <sup>(1)</sup>. Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique de l'entreprise.

La norme ISO 26000 définit la responsabilité sociale comme responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui <sup>(2)</sup>:

- ✓ Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- ✓ Prend en compte les attentes des parties prenantes;

- ✓ Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;
- ✓ Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Le concept de la responsabilité sociale des entreprises signifie que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et à rendre plus propre l'environnement. L'entreprise s'engage ainsi dans une économie qui doit tenir compte des ressources humaines et environnementales, l'organisation du travail, l'égalité des chances, l'insertion sociale et le développement durable <sup>(3)</sup>

Il faut noter que les conceptions de la RSE sont multiples et diffèrent selon les époques, les cultures et les conjonctures. Opposant plusieurs visions, la RSE peut être perçue comme le résultat d'une obligation ou d'un acte volontaire.

La RSE de par ses différences par nature compte tenu des spécificités locales, régionales et nationales des entreprises, se convergent dans sa dimension sociale, économique, environnementale et volontaire, mais aussi par le fait qu'elle implique l'ensemble des parties prenantes. Ce faisant, l'entreprise est appelée à contribuer financièrement au fonctionnement des employés, renforcer sa position concurrentielle, contribuer à la sécurité sociale et à l'égalité de traitement des citoyens, à même d'assurer un développement durable en protégeant les ressources naturelles et créant des biens et services de qualité.

## **2.2 Genèse du concept de la RSE**

Bien avant la fin du 19<sup>e</sup> siècle, beaucoup d'études et de théoriciens ont traité du concept de la RSE indépendamment de celui du développement durable. Ce qui a constitué une matière à réflexion pour nombre d'auteurs, dont Clark qui avait publié

en 1916 des articles sur la thématique que l'on avait repris à loisir dans le livre publié en 1926. S'ensuivi après l'étude empirique de Berle et Means (1932), laquelle s'est focalisée sur l'autonomie qu'avaient atteint les dirigeants d'entreprises à l'égard de leurs actionnaires et de l'entreprise en général. Les conclusions de cette étude ont donné lieu à d'autres idées qui ont davantage inspiré les défenseurs de la RSE que les théoriciens de la finance contemporaine, dont Bowen (1953) qui est considéré par Carroll (1999), ainsi que par beaucoup d'autres auteurs comme étant le fondateur de la RSE ou la CSR (Corporate Social Responsibility). Dans son article intitulé, « Social Responsibilities of the Businessman », Bowen a ainsi levé des fonds sur la nouvelle conceptualisation de la RSE, coïncidant avec les changements structurels survenus dans les économies capitalistes. Il a mis l'accent sur le rôle que doit jouer l'entreprise dans la société en poussant les entreprises à réviser leurs stratégies de façon à intégrer dans leur processus de décision des dimensions sociales pour être pro-actives aux différentes pressions sociales. Mais au-delà de l'aspect stratégique, il défend l'idée que les entreprises auraient de véritables obligations, y compris morales, envers les différentes parties-prenantes autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles, les intérêts de l'entreprise et les intérêts de la société doivent converger à terme. Ainsi, Bowen considère la RSE comme l'obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques, de prendre des décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société.

A partir des années 1970 et 1980, d'autres concepts de la responsabilité des entreprises sont remontés en surface. Pour Archie B. Carroll, la RSE est plus que salvatrice pour les entreprises subissant de grandes pressions pour leurs pratiques, leurs modes d'organisation (fordistes et/ou bureaucratiques) et

leur faible considération pour la société et ses problèmes de la part de leurs parties prenantes (actionnaires, employés, clients, fournisseurs, organisations non gouvernementales (ONG), lois et réglementations) et de l'ensemble de la société.

Parallèlement, un certain nombre d'écologistes, de scientifiques, de philosophes ou d'économistes alertent l'opinion publique internationale sur la dégradation de l'environnement mondial et sur les dangers d'un mode de croissance aux conséquences non moins préoccupantes, dont l'insécurité sociale, la dégradation de l'environnement et la multiplication des scandales financiers <sup>(4)</sup>. Les ONG, ainsi que certains mouvements sociaux (antimondialistes) deviennent alors plus actifs (Greenpeace est fondée en 1975) en tant que nouveaux acteurs-moteurs de la RSE dont le combat s'est élargi jusqu'à leur engagement dans le Pacte Mondial des Nations Unies. Depuis, la Responsabilité sociale et environnementale étant placée au centre stratégique des entreprises s'est donnée une nouvelle posture laissant abondamment apparaître des littératures managériales et académiques mettant en exergue le lien entre la performance économique et performance sociale.

Sommairement, il convient de souligner que sur le plan pratique, le développement moderne du concept de la RSE est passé par plusieurs étapes que l'on peut énumérer dans les points ci-après<sup>(5)</sup>:

- ✓ Edition de l'ouvrage de Howard R. Bowen considéré comme fondateur du concept moderne de la RSE (1953);
- ✓ Publication du « Rapport Brundtland » par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU (ONU/1987);
- ✓ Sommet mondial pour le développement social, Copenhague (ONU/1995);



- ✓ Lancement de la norme SA 8000 (Social Accountability / Responsabilité Sociale) par le Council on Economic Priorities(OIT/1997);
- ✓ Lancement des dix principes du Pacte mondial « Global Compact » (ONU/ 2000);
- ✓ Lancement de la norme ISO 26000 (2010) sur les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (ISO/2010);
- ✓ Conférence de Paris sur le climat (COP 21-CMP11), France (ONU/2015).

La construction historique de la RSE et son évolution est passée de la phase des orientations philosophiques et normatives aux orientations pragmatiques et managériales, où les entreprises devenues socialement sensibles ont commencé à mettre en place un processus de gestion des problèmes sociaux auxquels elles sont confrontées. Entre 1980 et 1990, à l'âge de la soutenabilité avec l'incorporation des impératifs environnementaux dans les discours et les pratiques de RSE, elle est devenue synthétique et intégratrice dans l'amélioration des résultats sociétaux et de la performance sociale des entreprises.

### **2.3 Cadre international et outils de la RSE**

Il faut dire que les recherches réalisées ont permis de réguler les concepts de la RSE à travers des référentiels internationaux (GRI), des codes de conduite des entreprises (Global compact), des certifications, des normes ou labels jusqu'aux audits sociaux ou environnementaux. Depuis 2000, c'est toute l'Europe qui s'est consacrée au développement des outils fixant les normes concernant la RSE dont les plus importants <sup>(6)</sup>:

➤ **La norme SA 8000:** concerne les conditions de travail, l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé ... Il existe

deux types d'engagement vis-à-vis de cette norme pour une entreprise: le certificat en cas de respect des normes pour la production, ou le statut membre si les critères sont respectés également pour les filières de fournisseurs et pour toutes les unités de production.

➤ **La norme ISO 14001** pour mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement. Initiée en 1996, révisée en 2000, cette norme prend en compte des aspects environnementaux significatifs: les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles.

➤ **La norme ISO 26000** concerne l'intégration des normes de responsabilité sociale, de gouvernance et d'éthique d'une manière plus élargie. La norme distingue les concepts de responsabilité sociale et de développement durable pour les replacer l'un par rapport à l'autre. La section concernant les principes de la responsabilité sociale comporte elle aussi plusieurs sous-sections. La norme précise que, sans prétendre à l'objectivité et outre les principes énoncés dans l'article 6, les organisations doivent minimalement appliquer les sept principes suivants <sup>(7)</sup>:

- ✓ Responsabilité de rendre compte;
- ✓ Transparence ;
- ✓ Comportement éthique;
- ✓ Respect des intérêts des parties prenantes;
- ✓ Respect du principe de légalité ;
- ✓ Respect des normes internationales de comportement;
- ✓ Respect des droits de l'Homme

➤ **GRI (Global Reporting Initiative)**: il propose des indicateurs normalisés de performance sociale et environnementale auxquels peuvent se référer les entreprises

pour leur rapport développement durable/ Responsabilité sociale des entreprises.

➤ **CJD (Centre de Jeunes Dirigeants)** : Source intarissable d'intelligence collective, depuis 80 ans, le CJD apporte des réponses de terrain aux enjeux sociétaux, notamment en termes d'emploi, en diffusant auprès de ses adhérents Dirigeants d'entreprise les outils pour se former, échanger et expérimenter<sup>(8)</sup>.

### **3. La RSE et le Management des ressources humaines**

#### **3.1 Définition du MRH**

De façon générale, le MRH se définit comme « un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue »<sup>(9)</sup>. Le souci de contribuer à la performance de l'entreprise montre ainsi l'importance de la fonction MRH et l'intérêt qu'elle revêt dans le développement des compétences par la mise en place d'un système de formation efficace et l'augmentation de la motivation via un régime d'incitation performant. La fonction de MRH devrait donc être partagée avec les managers d'équipe en mesure d'assurer l'évaluation des besoins et les décideurs d'entreprise chargés de définir les politiques sociales adaptées à leurs choix stratégiques. Le MRH est également considéré comme source d'avantage concurrentiel et une fonction stratégique durable. Le contexte international contraint les entreprises à rechercher des éléments pouvant les différencier de leurs concurrents. Ces facteurs ou compétences qui permettent à une entreprise d'être plus performante que ses concurrents constituent un avantage stratégique. Sauf que « l'avantage concurrentiel n'est durable que s'il ne peut être remis en cause par le marché ou la

---

technologie dans le moyen terme. Pour la théorie des ressources stratégiques, l'avantage concurrentiel durable ne saurait être copié dans le court ou moyen terme »<sup>(10)</sup>.

### **3.2 Le MRH et les parties prenantes**

Au-delà de la simple gestion des employés, la fonction de la gestion des ressources humaines doit se pencher sur les attentes de l'ensemble des parties prenantes et anticiper les changements pour pouvoir y faire face. D'où la nécessité d'adopter un MRH durable impliquant particulièrement les salariés dans la création de la valeur à travers la gestion des compétences et la valorisation des principales ressources de l'avantage concurrentiel. Le développement conceptuel de la RSE a permis ainsi de redéfinir la fonction de MRH en s'appuyant sur de nouveaux dispositifs ayant trait à la formation continue, la santé et la sécurité, l'amélioration de l'équilibre entre famille et loisirs, la diversité accrue de ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrières, la participation aux bénéfices et aux formules d'actionnariats. Du coup, il est question d'un MRH socialement responsable qui veille au respect des attentes des parties prenantes et à leur satisfaction. Laquelle satisfaction sera vite tirée de l'abnégation des employés et de leur engagement à donner le meilleur d'eux-mêmes, à même d'assurer une meilleure performance à l'entreprise. Le développement des pratiques de gestion des ressources humaines est un management socialement responsable se reflétant dans l'amélioration de l'information au sein de l'entreprise, la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle, la responsabilisation du personnel et la diversité des ressources humaines.

En résumé, les indicateurs RH de la responsabilité sociale de l'entreprise se focalisent sur certains enjeux dont <sup>(11)</sup>:

- **La formation continue des employés:** leur permet d'apprendre et de progresser dans leur carrière. Les programmes de formation ainsi que les outils de communication internes, mais aussi le soutien offert pour de la formation externe offerte aux employés et à leur famille, sont présentés comme des mesures de responsabilité sociale ;
- **La promotion de la diversité:** la question de la diversité s'accompagne d'initiatives pour l'équité et concerne toutes les minorités visibles ainsi que les femmes et les employés handicapés. Les effectifs reflètent la clientèle desservie et que la culture organisationnelle soit repère de tolérance et de respect ;
- **La rémunération:** elle ne se limite pas au salaire et aux avantages sociaux mais s'étend à la reconnaissance et jusqu'à la participation des employés à l'actionnariat. Rémunérer signifie également attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise. Cependant, d'autres enjeux ont été mis en exergue tels que: la qualité des emplois offerts (permanents ou temporaires, à temps plein ou à temps partiel), la répartition des employés par tranches salariales, la satisfaction au travail, le roulement du personnel ainsi que l'absentéisme, les questions de harcèlement, de discrimination et de violence, la santé, la sécurité et le bien-être ainsi que l'engagement bénévole.

#### 4. Méthodologie de recherche

Notre étude consiste en une enquête dans l'école pour enfants handicapés auditifs de la wilaya de Tamanghasset, dans le Grand sud algérien. Opérationnel depuis novembre 2004, cet établissement de formation et d'enseignement spécialisés compte 60 pensionnaires et emploie 61 personnes toutes

catégories confondues. Pour comprendre et vérifier l'apport de la RSE dans les pratiques de MRH, nous avons opté pour la méthode d'analyse du discours au sein de l'établissement objet de l'étude. Les données recueillies reposent sur deux principales sources:

- ✓ L'observation participante, pour une meilleure appréhension du cadre de travail au sein de l'école pour enfants handicapés auditifs de Tamanghasset.
- ✓ Les interviews ciblées avec le directeur de l'établissement, le responsable des ressources humaines et le personnel d'encadrement.

Un guide d'entretien a été ainsi concocté de manière à collecter des informations concises et précises, en choisissant des questions cibles en mesure de répondre à notre problématique. Le tableau ci-après montre les principaux axes abordés dans ledit guide.

### **Tableau 1. les Axes du guide d'entretien**

#### **Axe n°1: Connaissances relatives à la RSE**

- Quelles sont vos connaissances à propos de la RSE ?
- Selon vous, la RSE peut-elle impacter le mode de management de votre organisme employeur?
- D'après vous, comment la RSE peut-elle contribuer au développement de l'image de marque de votre école?
- Quelles sont les mesures prises par votre société pour assurer le développement durable et la préservation de l'environnement ?
- Les pratiques de MRH sont-elle impliquées dans la démarche RSE?
- Existe-t-il une égalité professionnelle entre les femmes et les homes dans votre établissement?

#### **Axe n°2: la contribution de la RSE aux pratiques de MRH**

- Parlez nous des avantages sociaux offerts par votre

société dont vous bénéficiez ?

- Avez-vous mis en place des mesures spécifiques pour l'intégration des travailleurs handicapés ?
- Quelles sont les mesures prises pour améliorer les conditions de travail?
- Comment pouvez-vous jugé votre politique de rémunération?
- Qu'en est-il de la liberté syndicale au sein de votre établissement?
- Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences de votre établissement?
- Comment l'évaluation du personnel peut-elle contribuer au développement des compétences et de la performance de votre établissement?
- Votre établissement développe-t-il d'autres pratiques RH favorisant la démarche RSE?

**Source:** réalisé par nous mêmes.

## 5. Présentation des résultats:

### 5.1 Données générales:

**Tableau 3.** Répartition des employés de l'EEHA par sexe (Année 2022)

Sexe	Hommes	Femmes	Total
<b>Nombre</b>	23	38	61
<b>Pourcentage %</b>	37.70	62.30	100

**Source:** réalisé par nous même sur la base des données obtenues auprès de l'EEHA de Tamanrasset.

Le tableau ci-dessus montre la prédominance de la gente féminine sur les employés du sexe masculin à l'EEHA, car plus de 62% des salariés de l'école sont constitués de femmes.

**Tableau 4.** Classification des employés de l'EEHA (Année 2022)

<b>Classification</b>	<b>Nbre</b>	<b>Dont handicapés</b>	<b>Dont femmes</b>
<b>Agents d'exécution</b>	27	3	15
<b>Agents d'application</b>	6	0	4
<b>Personnels d'encadrement</b>	28	0	19
<b>Totaux</b>	<b>61</b>	<b>3</b>	<b>38</b>

**Source:** réalisé par nous même sur la base des données obtenues auprès de l'EEHA de Tamanrasset

D'après le tableau 4., la majorité du personnel de l'EEHA, soit 45.90%, est vouée aux tâches d'encadrement, contre 44.26% de personnes affectées à l'exécution des opérations ordinaires. Le taux d'intégration des handicapés s'élève à seulement 4.92% de l'ensemble des employés actifs, montre encore le tableau qui fait état de recrutement de femme à hauteur de 31.15% des effectifs pour besoin d'encadrement et de prise en charge scolaire des enfants malentendants.

## **5.2 Analyse des résultants du guide d'entretien**

Répondant aux questions du 1<sup>er</sup> axe de notre guide d'entretien, il nous a été donné de constater que l'école pour enfants handicapés auditifs de Tamanrasset s'inscrit pleinement dans la logique d'un management des ressources humaines socialement responsable, notamment à travers les actions suivantes:



- ✓ Diversification des recrutements en utilisant des processus exempts de préjugés et des critères fondés sur le mérite et structurés de manière à donner les mêmes chances à tous les candidats.
- ✓ Egalité professionnelle femmes-hommes en matière de rémunérations, de promotions et d'accès aux mêmes opportunités et droits, tout en respectant les spécificités de chaque sexe.
- ✓ Mobilisation des ressources humaines dans l'optique de valoriser le bien-être des employés au travail.
- ✓ Adoption des pratiques amies de l'environnement à travers une multitude de campagnes de nettoyage et de sensibilisation.
- ✓ Diversification des avantages sociaux (aides aux salariés démunis, prêts sociaux dans le cadre des œuvres sociales, assurance chômage, assurance maladie, prime de pèlerinage...).
- ✓ Instauration d'un système de notation périodique et annuel destiné à l'évaluation des performances et les compétences des employés afin de consolider le principe d'équité dans l'application des pratiques conventionnelles du MRH (Recrutement, récompenses, promotions et formations).

Pour ce qui est du 2<sup>e</sup> axe relatif à la contribution de la RSE aux pratiques de MRH, les informations recueillies auprès nos collaborateurs laissent apparaître des indicateurs déterminant le lien existant entre l'engagement dans une démarche RSE et l'amélioration de la performance sociale de cette institution publique. L'étude de la politique salariale, la valorisation sociale des salaires suivant la nature et la qualité des emplois, la réputation de l'entreprise et son climat social permet ainsi d'entrevoir les solutions appropriées et les processus censés induire à terme une réduction des coûts cachés (absentéisme, turnover, dégradation du climat social).

L'implication des pratiques MRH dans la démarche RSE au sein de l'EEHA se confirme ainsi par:

- ✓ Une politique de rémunérations qui obéit à la nouvelle grille des salaires (applicable à partir du 1er mars 202 et qui favorise l'équité interne des rétributions.
- ✓ Le respect de la liberté syndicale.
- ✓ Le reclassement des salaires en fonction de leur niveau de qualification
- ✓ L'intégration des personnes aux besoins spécifiques, notamment ceux souffrant du problème de surdité et de déficience motrice.
- ✓ Gestion des carrières à travers une vague de promotion interne au profit des employés qui remplissent les conditions requises.
- ✓ Organisation des cycles de formations préparatoires ou complémentaires au profit du personnel stagiaire et des employés inscrits sur la liste des qualifications concernée par les promotions aux grades

## **6. Conclusion et recommandations**

Pour relever les défis des changements environnementaux, le secteur public à l'instar de tous les autres secteurs ne doit plus compter sur les stratégies de vernis, mais sur la conception d'une politique basée sur le management socialement responsable de ses capitaux, plus particulièrement l'Homme étant le moteur de tout développement, voir un véritable générateur de richesses. La relation MRH-RSE reste certainement un champ de recherche émergent, qui suscite plus d'intérêt pour mieux aboutir à la détermination du périmètre des pratiques du MRH impactées par la RSE en l'absence d'un consensus autour de cette question. Cependant, les études réalisées dans ce cadre ont permis de savoir qu'une entreprise responsable permettrait à chacun de ses employés de penser à

son travail et non seulement de le subir, car elle leurs procure contentement et satisfaction, tant sur le plan moral que physique. Chaque salarié impliqué dans la démarche RSE peut être considéré comme générateur d'idées, d'initiatives, d'innovations qui seront créatrices de valeur au sein de l'entreprise. La RSE est donc un instrument de management alliant toutes formes de communication, de mobilisation interne et externe et d'écoute. La question de la responsabilité sociale au sein des établissements relève ainsi d'une démarche qui s'impose en ces circonstances jalonnées par une dynamique concurrentielle tributaire d'un MRH durable à travers l'adaptation de ses pratiques relatives à l'employabilité, la compétence, la performance, la formation et la motivation à une démarche RSE susceptible de consolider l'engagement organisationnel. L'engagement dans une démarche RSE constitue aujourd'hui un véritable levier de performance et de développement pour les établissements spécialisés. Ce faisant, il est ainsi recommandé de:

- ✓ Valoriser le capital humain à travers l'application des pratiques socialement responsables, notamment concernant la formation et le développement des compétences, la gestion des risques au travail et la diversification des avantages sociaux.
- ✓ Mobiliser l'ensemble des acteurs et partenaires de l'établissement autour de la démarche RSE.
- ✓ Attirer de nouveaux talents et fidéliser ceux déjà présents dans l'établissement.
- ✓ Fidéliser les partenaires existants et créer des relations plus fortes avec eux;
- ✓ Devancer les réglementations de plus en plus strictes sur les risques sociaux et environnementaux.

## **Bibliographie**

---

<sup>1</sup> BAHIA IGHILMANE, “La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l’entreprise”, Revue économique et de développement humain, Université d’Alger 3, Vol5, N°2, pp 373-374.

<sup>2</sup> Ramzi Mourad BENZERROUG, “La responsabilité sociale des entreprises : état des lieux et réalité algérienne”, Revue académique Mâaref, pp 5-6

<sup>3</sup> Khaled KHEBBACHE, “La responsabilité sociale des entreprises comme vecteur de développement durable”, revue académique de la recherche juridique, Vol 09, n°02, 2018, P 355.

<sup>4</sup> BAHIA IGHILMANE, Op. Cit, p 371.

<sup>5</sup> Ramzi Mourad BENZERROUG, Op., Cit., p8.

<sup>6</sup> Amine MOKHEFI, Ghalia BENYAHIA-TALBI, Salaheddine Sofiane AMARI, “GRH dans une démarche responsabilité sociétale, discours et pratiques au sein de la SONELGAZ”, Revue économique Idhafat, université de Ghardaïa, N°2, Septembre 2017, p 261.

<sup>7</sup> Mohammed DAOUDI, “La normalisation internationale dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises: quel avenir pour l’ISO 26000 ?”, Revue algérienne d’économie et gestion Université d’Oran, Vol 06, N°01, p84.

<sup>8</sup> Centre de jeunes Dirigeants, Notre histoire, 24 mars 2020, <http://www.cjd.net/le-cjd/notre-histoire>.

<sup>9</sup> Mokhtar MAAZOUZ, “La responsabilité sociétale et la performance de GRH dans les entreprises”, Revue réformes économique et intégration en économie mondiale, ESC N14, 2013, p 54.

<sup>10</sup> Mokhtar MAAZOUZ, Op., Cit., p 55.

<sup>11</sup> Hind HADJ SLIMANE, Abdeslam BENDIABELLAH, “La GPEC : outil de pilotage de la responsabilité sociale de l’entreprise”, revue les cahiers de Poindex, N°3, mai 2015, p75.