

Université Mouloud Mammeri - Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Filière des Sciences Financières et Comptabilité

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion**

Intitulé du mémoire :

Audit du système d'information des ressources humaines

**Réalisé par :
AID Dalia
CHIKHI Taous**

**Encadrée par :
Mr. OUSSAID Aziz**

7^{ème} Promotion

Année universitaire 2020/2021.

Remerciements

Avant tout nous tenons à remercier Dieu, le tout puissant pour tous les dons qu'ils nous a offert, pour nous avoir permis de réaliser ce travail et pour la chance que nous avons d'étudier.

Nous tenons à exprimer notre gratitude à notre promoteur Mr Oussaid pour nous avoir encadré, conseillé et dirigé tout au long de notre travail

Nous remercions également tous nos enseignants qui nous ont tant appris durant notre cursus universitaire

Nous avons aussi le plaisir de remercier l'ensemble du personnel de la DRH et de la direction des systèmes d'information de CEVITAL pour leur aide et leur accueil durant la période de notre stage

Nos vifs remerciements pour les membres du jury

Nos profonds remerciements à nos familles, amis et proches

DÉDICACES

La vie est certes semée d'embûches, rien n'est acquis mais fort heureusement certaines personnes nous donnent la force d'avancer, le courage de faire face à ces obstacles, et de les surmonter. C'est pour cette raison que je dédie ce modeste travail à toutes ces personnes qui m'ont soutenu et encouragé.

- À mes très chers parents

Aucun mot ne pourrait exprimer mon amour ni ma gratitude ni ma considération envers vous. Je vous remercie pour tout le soutien, les sacrifices et la protection que vous m'avez apportés depuis toujours.

Que ce travail soit le fruit de vos espérances, de la confiance et de l'espoir que vous avez mis en moi

- À mon fiancé et futur époux

Je tiens à te remercier pour tout le soutien que tu m'as apporté, pour m'avoir encouragé durant toutes ces années et pour avoir été présent dans les moments difficiles et avoir partagé mes rêves et mes objectifs

- À la mémoire de mes défunts grands parents

Je n'aurai certes pas le plaisir ni l'honneur de vivre cet événement à vos côtés mais vous resterez pour toujours et à jamais dans mon cœur. Aujourd'hui je vous dédie à vous, Idir, Akli et Malhama réussite

Puisse dieu vous accueillir dans son vaste paradis :

À ma grand-mère Allache Baya ;

À mes frères Yanis et Youcef ;

À mes oncles Rachid, Mourad et Abdelkader ;

À mes tantes Ouiza et Messaouda ;

À mes cousins et cousines ;

À mes amies Taous, Tassadit, Lynda et Lyla ;

À ma binôme Chikhi Taous ;

Ainsi qu'à tous ceux qui me sont chers

Sans oublier notre encadreur Mr Oussaid et notre illustre professeur Mr Kechad.

Dalia

Dédicace

Arrivé à terme de notre travail, je présente mes dédicaces :

- A ma chère maman pour son amour, son courage, sa présence à mes cotés ;
- A mon cher papa, pour avoir tous donné pour me pousser vers l'avant ;
- A mon encadreur Mr OUSSAID Aziz, pour sa patience, sa disponibilité et son soutien qui m'ont beaucoup apporté dans la réalisation de ce mémoire ;
- A Mr KECHAD Ismail, pour son aide et sa patience ;
- A mes sœurs Zohra, Dahbia, Mariem et plus particulièrement à ma grande sœur Zohra pour son soutien, son aide et son rôle de deuxième maman ;
- A mon frère Hamid et sa petite famille ;
- Mes dédicaces vont aussi à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise CEVITAL pour leur coopération
- Mes amis et particulièrement ma binôme AID Dalia.

Taous

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : système d'information et les fonctions pratiques de la GRH....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction au chapitre	Erreur ! Signet non défini.
SECTION 01 : Système d'information RH.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1 La fonction ressources humaines :	Erreur ! Signet non défini.
1.2 Définition et composition d'un système d'information RH.....	Erreur ! Signet non défini.
1.3 L'intégration du système d'information RH dans l'entreprise et son impact sur les RH et les autres processus	Erreur ! Signet non défini.
1.4 Le positionnement du SIRH dans le SI de l'organisation, structure et fonctionnement du SIRH.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 02 : L'approche systémique des ressources humaines.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1 Définition de l'approche systémique.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2 Les fonctionnalités de l'approche systémique	Erreur ! Signet non défini.
2.3 Les concepts de l'approche systémique	Erreur ! Signet non défini.
2.4 Les outils de la démarche systémique	Erreur ! Signet non défini.
2.4.3 L'analogie	Erreur ! Signet non défini.
2.5 La comparaison entre les approches systémique et les approches analytiques.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 03 : Les fonctions pratique de la gestion es ressources humaines..	Erreur ! Signet non défini.
3.1 Les domaines d'action et les missions des ressources humaines	Erreur ! Signet non défini.
3.2 Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion de premier chapitre	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE II : Audit du système d'information des ressources humaines	Erreur ! Signet non défini.
Introduction au chapitre	Erreur ! Signet non défini.
Section 01 : Système du contrôle interne des ressources humaines	Erreur ! Signet non défini.
1.1 Les principes et objectifs du contrôle interne des RH.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2 Processus de l'évaluation du contrôle interne	Erreur ! Signet non défini.

Section 02 : Management des risques des ressources humaines.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1 Les dispositifs de gestion de risque.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1 Les composantes du dispositif de gestion des risques.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.1 Un cadre organisationnel.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.2 Un processus de gestion des risques	Erreur ! Signet non défini.
Section 03 : la démarche de l’audit RH.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1 La phase de préparation.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2 La réalisation de la mission.....	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion de chapitre.....	Erreur ! Signet non défini.

CHAPITRE III : Etude de SIRH au niveau de CEVITAL.....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction	Erreur ! Signet non défini.
Section 01 : la présentation de l’entreprise	Erreur ! Signet non défini.
1.1 Présentation de l'organisme d'accueil.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2 Historique de la société CEVITAL	Erreur ! Signet non défini.
1.3 Mission et objectifs	Erreur ! Signet non défini.
1.4 Les principales fonctions de l'entreprise CEVITAL	Erreur ! Signet non défini.
1.5 Organigramme de la Direction des Ressources Humaines	Erreur ! Signet non défini.
Section 02 : les résultats d’audit.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1 Question N°1 : les fonctionnalités du SIRH.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2 Question N°2 :.....	Erreur ! Signet non défini.
2.3 Question N°3 :.....	Erreur ! Signet non défini.
2.4 Question N°3 :.....	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion de chapitre	Erreur ! Signet non défini.

CONCLUSION

GENERALE.....	Erreur ! Signet non défini.
---------------	------------------------------------

Bibliographie

Liste des tableaux

Listes des figures

Liste des graphiques

Annexe

Introduction générale

Introduction au chapitre

SECTION 01 : Système d'information RH.

1.1 La fonction ressources humaines

1.1.1 L'organisation de la fonction des ressources humaines

1.1.2 Les différentes composantes de la fonction ressources humaines

1.1.3 La direction des ressources humaines

1.1.3.1 L'administration des relations de travail

1.1.3.2 L'administration des ressources humaines

1.2 Définition et composition d'un système d'information RH

1.2.1 Définition du SIRH

1.2.2 Composition d'un système d'information RH

1.2.2.1 Gestion administrative (GA).

1.2.2.2 La gestion des temps et activités :

1.2.2.3 La paie

1.2.2.4 La formation

1.2.2.5 Le reporting

1.2.2.6 La gestion prévisionnelle des temps et des emplois :

1.2.2.7 Rémunération

1.2.2.8 Recrutement

1.3 L'intégration du système d'information RH dans l'entreprise et son impact sur les RH et les autres processus

1.3.1 Intégration du système d'information

1.3.2 Impact du SIRH sur l'organisation

1.3.2.1 Sur RH

1.3.2.2 Sur l'organisation

1.3.2.2.1 Automatisation des tâches pour une meilleure productivité

1.3.2.2.2 Automatiser les tâches pour une meilleure productivité

1.3.2.2.3 Réduction des coûts et gagner du temps

1.3.2.2.4 Mise en place le talent management

1.3.2.2.5 Réponse aux obligations légales sur les entretiens managers – collaborateurs

1.4 Le positionnement du SIRH dans le SI de l'organisation, structure et fonctionnement du SIRH

1.4.1 Positionnement et structure su SIRH

1.4.1.1 Positionnement du SIRH dans le SI de l'organisation

1.4.1.2 La structure du SIRH

1.4.1.3 Description d'un modèle d'organisation du SIRH

1.4.1.3.1 Description d'un modèle d'organisation de SIRH.

Section 02 : L'approche systémique des ressources humaines

2.1 Définition de l'approche systémique

2.2 Les fonctionnalités de l'approche systémique

2.3 Les concepts de l'approche systémique

2.3.1 La systémique au tant que savoir :

2.3.1.1 Les concepts de base

2.3.1.2 Les concepts complémentaires

2.3.2 La systémique au tant que méthode

2.4 Les outils de la démarche systémique

2.4.1 La triangulation systémique

2.4.2 Découpage systémique

2.4.3 L'analogie

2.4.4 Le langage graphique

1.5 La comparaison entre les approches systémique et les approches analytiques

1.5.1 L'approche systémique en audit des SIRH

1.5.2 L'approche analytique

Section 03 : Les fonctions pratique de la gestion es ressources humaines

3.1 Les domaines d'action et les missions des ressources humaines

3.1.1 La mise en œuvre d'un cadre réglementaire national, sectoriel et propre à l'entreprise

3.1.2 L'animation du dialogue et la mise en œuvre de la communication avec les collaborateurs

3.1.3 Le pilotage socio-économique

3.2 Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines

3.2.1 Les technologies de l'information et la communication

3.2.2 Les procédures de gestion des RH

3.2.2.1 Le recrutement

3.2.2.1.1 Le processus de recrutement

3.2.2.1.2 La stratégie de recrutement

3.2.2.1.3 Le recrutement compromis entre le souhaitable et le possible

3.2.2.1.4 La définition du poste

3.2.2.1.5 La définition du profil du candidat

3.2.2.1.6 L'entretien de recrutement

3.2.2.1.7 La mise en place des moyens de recrutement

3.2.2.1.8 L'intégration du nouvel arrivant dans le poste

3.2.2.1.9 Le coût de recrutement

3.2.2.2 Le système de rémunération et des avantages

3.2.2.3 La formation et gestion des carrières

3.2.2.3.1 La formation

3.2.2.3.2 Identification et hiérarchisation des besoins

3.2.2.3.3 Recenser les moyens

3.2.2.3.4 Mettre en adéquation la contrainte budgétaire, les besoins et les moyens :

3.2.2.3.5 Mettre en œuvre concrètement les montés en compétences

3.2.2.4 La gestion des carrières

3.2.2.4.1 L'appréciation des salaires

3.2.2.4.2 Le développement des ressources humaines interne

3.2.2.5 L'affectation et la gestion des postes

3.2.2.5.1 La description de l'emploi

3.2.2.5.2 La spécification de l'emploi

3.2.2.5.3 L'évaluation de l'emploi

3.2.2.5.4 La classification ou hiérarchisation des emplois

3.2.2.6 Le système de reporting RH

3.2.2.6.1 Anticiper les besoins d'embauche

3.2.2.6.2 Optimiser les processus de recrutement

3.2.2.6.3 Effectuer un suivi de la performance des équipes

3.2.2.6.4 Réduire le turnover dans l'entreprise en identifiant des "patterns" menant au départ

3.2.2.7 Le tableau de bord RH

3.2.2.7.1 Définition et objectifs

3.2.2.7.2 Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux/ exemples d'indicateurs

Conclusion du premier chapitre

CHAPITRE 02 : Audit du système d'information RH

Introduction au premier chapitre

Section 01 : Système du contrôle interne des ressources humaines

1.1 Les principes et objectifs du contrôle interne des RH

1.1.1 Importance des procédures de contrôle interne en ressources humaines

1.1.2 Importance environnementale des procédures de contrôle

1.1.3 Limiter les conséquences d'un risque incontrôlé

1.1.4 Importance dans la réduction des risques

1.1.5 Détection et traitement des violations

1.2 processus de l'évaluation du contrôle interne

1.2.1 Recrutement et intégration

1.2.2 La formation

1.2.3 Evaluation de performance

1.2.4 La rémunération

1.2.5 Evaluation, suivi et contrôle

Section 02 : Management des risques des ressources humaines

2.1 Les dispositifs de gestion de risque

2.1.1 Les composantes du dispositif de gestion des risques

2.1.1.1 Un cadre organisationnel

2.1.1.2 Un processus de gestion des risques

2.1.1.2.1 Etablissement du contexte

2.2 Appréciation du contrôle interne relatif aux RH

2.2.1 Identification des risques

2.2.1.1 Sources de menaces

2.2.1.2 Les évènements redoutés

2.2.1.3 Scénarios de menaces

2.2.2 Analyse des risques

2.2.3 Evaluation des risques

2.3 Traitement des risques

2.4 Surveillance de risque

Section 03 : la démarche de l'audit RH

3.1 La phase de préparation

3.1.1 Le dossier de travail (documentation)

3.1.1.1 Le dossier permanent

3.1.1.2 Le dossier de l'exercice

3.1.2 La lettre de mission

3.1.3 La prise de connaissance de l'environnement du domaine audité

3.1.4 Identification et évaluation des risques

3.1.5 La rédaction du document de cadrage

3.1.6 Le programme de travail

3.1.7 La réunion d'ouverture

3.2 La réalisation de la mission

3.2.1 La prise de connaissance générale de l'entité

3.2.2 L'évaluation du contrôle interne RH

3.2.3 Découpage du SIRH en objets auditables

3.2.3.1 L'audit des applications

3.2.3.2 Audit d'efficacité et de performance de l'application

3.2.3.3 L'audit d'efficacité et de performance

3.2.3.4 Audit de la sécurité du SIRH

3.2.3.4.1 Les critères de sécurité

3.2.3.4.2 Etude des événements redoutés

3.2.3.4.2 Etude des risques

3.3 La phase de restitution

3.3.1 La réunion de clôture

3.3.2 Le rapport d'audit

Conclusion de chapitre

CHAPITRE 03 : étude de SIRH au niveau de CEVITAL

Introduction au chapitre

Section 01 : la présentation de l'entreprise

1.1 Présentation de l'organisme d'accueil

1.2 Historique de la société CEVITAL

1.3 Mission et objectifs

1.4 Les principales fonctions de l'entreprise CEVITAL

1.5 Organigramme de la Direction des Ressources Humaines

Section 02 : la présentation de l'entreprise

2.1 Question N°1 : les fonctionnalités du SIRH

2.2 Question N°2 : est ce que vous disposez d'un système d'information de ressources humaines ?

2.3 Question N°3 : pensez-vous que le système d'information des ressources humaines répond à vos besoins ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?

2.4 Question N°4 : L'existence des procédures de recrutement, formation et rémunération

Conclusion de chapitre

Conclusion générale

Introduction générale

Introduction générale

De nos jours la concurrence reine sur le monde des entreprises dans leur différente taille, ce qui fait paraître deux facteurs majeurs et inévitables : le profil et la rentabilité. De plus, les stratégies mises en place par l'entreprise deviennent inefficaces face aux évolutions auxquelles se soumit le marché et les demandes qui deviennent plus précises. Devant ces évolutions diverses, les entreprises ont dû mettre en place de nouvelles stratégies pour améliorer leurs rentabilité tout en restant dans le fil de la concurrence, alors elle vont assembler les atouts de leurs différents services et les faire de plus en plus participer dans l'évolution de l'entreprise. A ce stade le rôle des RH devient encore plus important et stratégique pour assurer une organisation plus flexible et combine la satisfaction et la rentabilité.

A partir des années 1960 les RH vont confier certaines de leurs tâches à l'informatique, dans le but de mieux accomplir d'autres responsabilités plus créatrices de valeur et d'avoir plus de temps, pour cela les RH accèdent à l'informatisation des tâches répétitives et celles qui sont moins créatrices de valeur.

L'utilisation des SIRH est devenue une condition de fonctionnement et de développement, voire de survie. C'est un outil incontournable des professionnels de la GRH pour les tâches administratives (paie, GA, recrutement formation...), en raison des volumes de traitement.¹

Le SIRH n'est plus au cœur de la DRH mais bien au cœur de l'entreprise parce qu'il touche et implique l'ensemble des acteurs du corps social, il n'est pas possible d'affranchir les réflexions dont il est l'objet de toutes ces évolutions. Qu'elles soient techniques, comportementales ou sociales, elles affectent l'Homme au travail, son management et tout simplement le rapport qu'il entretient avec l'information, devenue pièce maîtresse de son activité.²

Le choix du sujet (audit du système d'information des ressources humaines) s'inscrit dans une démarche académique et scientifique, D'abord, l'information a toujours été ma passion à côté du domaine des ressources humaines.

¹ Annick Haegel, toute la fonction ressources humaines, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2006, P IV- XV

² CHAFA Khadija, mémoire de fin d'étude, le système d'information au service de la fonction RH, UMMTO, 2017/2018.

Introduction générale

Ensuite à l'évolution continuée de l'environnement de l'entreprise, l'intérêt de faire recourt au SIRH devient très important, en plus de la place des RH croissante dans la création et le maintien de l'avantage concurrentiel.

Enfin, on trouve aussi le fait que thématique soit parfaitement adéquate avec la formation suivie.

Problématique :

Dans le contexte pour le moins mouvant et incertain caractérisant l'environnement des entreprises Algériennes, la fonction RH doit être un élément de stabilité et de sécurité en assurant à l'entreprise un capital humain toujours au sommet de ses compétences. Aussi et devant une complexité croissante de la fonction RH à la recherche d'une plus grande valeur ajoutée et de gain de productivité.

Pour cela nous allons construire notre problématique principale autour de la question suivante : **Dans quelle mesure l'audit du système d'information des ressources humaines contribue-t-il à l'optimisation de la GRH dans l'entreprise?**

Cette interrogation amène plusieurs questions subsidiaires, à savoir :

- En quoi consiste le SIRH ? peut-on imaginer aujourd'hui gérer et développer les RH sans disposer d'un SIRH ?
- Quelles sont les contraintes de la mise en place d'un système d'information pour la fonction RH ?
- Quel est le degré de son intégration et ses fonctionnalités déployées au sein de « , » ?

Hypothèses de recherche :³

Hypothèse 01 : le SIRH est majoritairement des composantes de base au sein d'une entreprise ?

L'objectif est de démontrer si la fonction RH peut-elle consacrer plus de temps aux enjeux stratégiques de stratégie de la GRH dans l'organisation. Pour cela nous avons fait appel à un entretien, direct avec le responsable RH de l'entreprise concernée.

Hypothèse 02 : Le SIRH est en adéquation avec les besoins des employés de l'entreprise ?

³ CHAFA Khadija, mémoire de fin d'étude, le SI au service de la « GRH », UMMTO, 2017/2018.

Introduction générale

L'objectif est de démontrer si il y a ou non une relation significative entre le SIRH et les besoins des employés. Pour cela nous allons utiliser un questionnaire administré aux employés pour pouvoir harponner cette question.

Objectif de la recherche :

Nous souhaitons, lors de cette étude, comprendre ce qu'est un SIRH, en intéressant à ses définitions et aux grandes fonctions qui le composent. Pour être efficace dans la pratique, il est également nécessaire d'appréhender quelques points clés. Et ainsi d'apprécier l'état d'avancement de «CEVITAL» dans l'utilisation des nouvelles technologies et particulièrement l'étendu de leurs SIRH à travers de nombreuses fonctionnalités dans la GRH.

Méthodologie de la recherche :

Pour mener à bien notre recherche et afin de produire une analyse pertinente par rapport à notre champ d'observation, nous sommes appuyés sur la recherche documentaire complétée par un protocole de recherche et d'investigation, associé d'une enquête sur le terrain et questionnaire.

La recherche documentaire s'est basé sur des lectures théoriques (ouvrages, revues, articles, mémoires, site internet) qui se sont articulées sur différents documents qui ont une relation directe avec l'encadrement de la fonction RH, le SI et le SIRH.

Concernant le protocole de recherche, il est fondé sur la collecte de données et d'informations au niveau de «CEVITAL». Pour mieux cerner notre sujet sur SIRH nous avons recouru à un entretien avec le responsable RH.

L'enquête sur le terrain s'est focalisée sur le questionnaire, adressé aux cadres et employés de l'entreprise «CEVITAL»

Et enfin, nous avons procédé à l'analyse des données obtenues.

Architecture du mémoire :

Pour mener à bien ce mémoire, nous avons structuré notre travail de recherche en deux parties. Les deux premiers chapitres sont consacrés à la revue de littérature sur les sujets concernant les ressources humaines, la GRH et le système d'information des ressources humaines, le troisième chapitre concerne la partie pratique.

Introduction générale

Dans un premier chapitre nous allons présenter les notions de base des sujets gravitant autour de l'objet du mémoire. Nous commencerons par définir les notions nécessaires pour comprendre la notion RH et SIRH. En suit nous intéresserons plus particulièrement a l'approche systémique et les fonctions pratique de la GRH.

Dans un deuxième chapitre, nous examinerons le SIRH sous divers aspects :

- Le contrôle interne des ressources humaines ;
- Le management des risques RH ;
- L'audit du système d'information des RH.

Le troisième chapitre est consacré à notre cas pratique, nous débiterons par la présentation de l'entreprise, dont nous étudierons le SIRH. Nous présentons enfin les résultats de notre recherche et reviendrons sur notre problématique et hypothèses de recherche.

Finalement, nous allons rédiger notre conclusion que nous avons tirées de notre problématique et hypothèses.

CHAPITRE I :

*Système d'information et fonctions
pratiques de la GRH.*

Introduction au chapitre

«Internet mobile, e-commerce, méga-données, réseaux très haut débit, entreprise étendue, équipe virtuelle, intelligence artificielle... », Tous ces mots qui appartiennent au vocabulaire quotidien des entreprises, témoignent du caractère omniprésent des technologies de l'information dans le fonctionnement des organisations. L'informatisation des entreprises pouvait être vue comme un problème simple d'automatisation des tâches administratives mais la question de l'utilisation des technologies est aujourd'hui devenue une stratégie qui concerne toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise, l'arrivée massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise n'a pas épargné la fonction RH dont chaque domaine est concerné.

En effet, les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels parmi lesquels demeure en figure de proue la mise en place des SI. L'outil informatique est devenu donc le compagnon idéal de l'homme dans le monde du travail vu son importance à son quotidien tout en lui facilitant certaines tâches qui paraissaient avant comme des corvées.

La description de la fonction RH et SIRH fera l'objet de ce premier chapitre. Nous proposerons tout d'abord le vocabulaire de base des RH et SIRH des organisations (section 01) puis dans la section 02, nous aborderons des notions sur le contrôle interne des ressources humaines. Enfin, nous allons étudier la notion du management des risques RH dans la troisième section.

SECTION 01 : Système d'information RH

Pour assurer sa croissance, l'entreprise, en tant que organisation se transforme en fonction des décisions interne et des pressions de l'environnement. La faculté d'adaptation du personnel sa flexibilité dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et e leurs capacités potentielles. Par ailleurs, les mentalités évoluent, en particulier les attitudes vis-à-vis du travail et de l'autorité. Le travail n'est plus seulement source de salaire et éventuellement de prestige social, mais il doit apporter développement et enrichissement personnel. C'est a partir de ce principe que le système d'information des ressources humaine intervient et apport une transformation numérique pour les différents processus ressources humaines et leurs permettre d'accéder à des données plus fiables et pertinentes.

3.1 La fonction ressources humaines :

La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ces collaborateurs, d'une manière efficace.

Plusieurs auteurs définissent l'administration comme l'art d'atteindre efficacement des résultats avec le concours et la collaboration des ressources humaines d'une organisation pour leur plus grand avantage.

La fonction ressources humaines cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoire au départ mais qui sont complémentaires. On peut avoir des objectifs économiques et des objectifs sociaux :

Tableau I.01 : Objectifs de ressources humaines

Les objectifs économiques	Les objectifs sociaux
- La contribution a l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise, lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses nombres.	- Satisfaire les besoins financiers des salariés par une politique de rémunération. - Amélioration de la vie sociale des salariés avec les différentes aides sociales. - Améliorer les capacités de savoir et de

- Minimiser les couts de production avec une utilisation rationnelle des RH.	savoir faire des personnels par la mise en place d'une politique de formation.
- L'orientation des capacités humaines vers la réalisation des objectifs stratégique de l'entreprise.	- Résoudre les problèmes de conflit entre les salariés.
- La maitrise de la nouvelle technologie par une politique de formation adaptée.	

Source : conception personnelle à partir de mémoire de fin d'étude, Mr KACER Youce, Mlle IMADOUCHE Kahina, la fonction des ressources humaines, UMMTO, 2006/2007.

3.1.1 L'organisation de la fonction des ressources humaines

Dans une petite entreprise, il n'existe pas de service des ressources humaines c'est habituellement le propriétaire dirigeant qui remplit cette fonction. Mais dans la grande entreprise, la structure de la fonction des ressources humaines est beaucoup plus complexe.

EN effet, comme elle compte plusieurs unités administratives établies sur la base d'une fonction (la recherche, la commercialisation, la production...) ou sur une base géographique, chacune de ces unités a des problèmes particuliers de main-d'œuvre qui doivent être solutionnés a son niveau.

Il n'est donc pas rare de retrouver au sein d'une société, à chaque niveau un service des ressources humaines.

Par exemple au siège l'organisation (CEVITAL), il existe un service de ressources humaines qui a comme mission :

- Penser les politiques et procédures générales de personnel.
- Accumuler des informations sur les besoins en personnel de l'ensemble de la société afin d'intégrer la planification du personnel avec celles des opérations et des objectifs d'expansion.
- Dresser l'inventaire global des tous les employés de l'entreprise.
- Définir les plans généraux d'embauche.
- Assister et conseiller les spécialistes du personnel des unités administratives.

Le rôle de la fonction du personnel de l'unité est de satisfaire les besoins de main-d'œuvre de cette dernière, de l'aider à conserver, à utiliser et à développer ses employés

actuels tout en respectant les objectifs et les politiques générales définies par le service des ressources humaines du siège sociale

3.1.2 Les différentes composantes de la fonction ressources humaines

Cette liste non exhaustive d'activités regroupées sous la fonction de ressources humaines, nous permet de mieux saisir la complexité de cette dernière et la difficulté de déterminer clairement les quelles de ces activités sont accomplies par les cadres, ou les spécialistes.

La fonction des ressources humaines est une partie essentielle de l'administration générale, d'identifier les principales composantes à savoir :

- La direction des ressources humaines;
- L'administration des relations de travail ;
- Les aspects administratifs et techniques de l'administration des ressources humaines.

3.1.3 La direction des ressources humaines

L'objectif de cette composante, est l'encadrement de ces ressources humaines en créant un climat humain qui facilite les communications, qui aide à la solution des conflits, qui favorise l'éclosion des talents et le plein épanouissement des individus dans un milieu qui se veut de plus en plus démocratique et ouvert.

3.1.3.1 L'administration des relations de travail

Le contexte des relations de travail tout en étant fortement légalistes et économique, se veut d'avantages humains, malheureusement les deux parties à la table de négociation continuent, comme dans les années quarante, à savoir comme des protagonistes plutôt que d'essayer de rechercher quels peuvent être les objectifs communs que les deux doivent chercher à atteindre si chacun veut réaliser ses objectifs propres.

Un très grand nombre de dirigeants considère l'employé comme une ressource comparable à une pièce d'équipement. Un tel comportement n'est pas de nature à favoriser une des réorientations du syndicat qui doit continuer à assurer son rôle de protecteur et de revendicateur des droits qui apparaissant aux sociétés plus évoluées.

3.1.3.2 L'administration des ressources humaines

Se préoccupe de fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin, de voir à ce qu'elle soient traitée d'une manière juste et équitable et de créer un climat de motivation tel que tous les membres de l'organisation cherchent à se développer pour améliorer la qualité de leur travail et surtout afin de permettre au plus grand nombre des membres d'une entreprise de satisfaire leurs objectifs personnels.

3.2 Définition et composition d'un système d'information RH

3.2.1 Définition du SIRH¹

On retrouve les mêmes tendances relevées ci-dessous lorsqu'il s'agit de définir un système d'informations destiné aux ressources humaines (SIRH).

❖ La perspective centrée sur le contenu informationnel du SIRH est défendue par **(KOVACH, et al. 1999)** pour qui le SIRH « est un processus systématique/méthodique utilisé pour acquérir, stocker, mettre à jour, extraire et valider des informations nécessaires pour une entreprise au sujet de ses ressources humaines, des activités de son personnel et des caractéristiques de ses unités organisationnelles ».

D'autres auteurs décrivent le SIRH au travers du rôle de support technologique qu'il offre aux activités RH:

- ❖ Ainsi, pour **B. Merck** « le SIRH est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer de façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines »
- ❖ Ou encore **F. Silva**, pour qui « le SIRH est un progiciel qui informatise, d'une part, un certain nombre de tâches des différentes missions de la fonction RH et, d'autre part, leur circuit de l'information [...] La logique de mise en place d'un SIRH induit que les tâches qui seront automatisées vont ainsi constituer une suite de flux d'informations à valeur ajoutée »

¹CHEBOU CHOUPE Gabriel, Mémoire de fin d'étude, audit du système d'information des ressources humaines de l'institut universitaire de la côte, 2016/2017

CHAPITRE I : Système d'information et fonctions pratiques de la GRH.

On retrouve ici aussi certains auteurs qui reconnaissent l'inclusion d'une composante humaine dans la définition du SIRH :

- ❖ **Hendrickson** : « Le SIRH n'est pas limité au matériel informatique et aux logiciels qui constituent la partie technique du système. Cela inclut aussi les personnes, les politiques, les pratiques et les informations nécessaires pour remplir la fonction RH. De ce fait, un SIRH fonctionnel doit créer un système d'information qui permette l'intégration des politiques et des pratiques utilisées pour gérer le capital humain de l'entreprise ainsi que les pratiques requises pour utiliser le système informatique »

3.2.2 Composition d'un système d'information RH

Le SIRH est composé de plusieurs modules, chacun assurant une fonction propre. Les services assurés par un tel système peuvent être classés en sept familles.

- A. **Just** modélise, pour sa part, le SIRH sous la forme d'un tableau listant un ensemble de processus, relevant de la gestion purement administrative et réglementaire, à une gestion individuelle ou collective des RH:

Tableau I.2: modèle du SIRH selon A. JUST

La gestion administrative et réglementaire	Gestion individuelle	Gestion collectif
Gestion administrative	Recrutement	Contrôle de gestion sociale
Gestion des temps et activités	Formation	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
Paie	Performance, entretiens d'évaluation	Remunération globale

Source : CHEBOU CHOUPE GABRIEL Mémoire fin d'étude, audit du système d'information des ressources humaines de l'institut universitaire de la côte, 2016/2017

3.2.2.1 Gestion administrative (GA).

Selon **B. Just**, la GA est un domaine difficile à cerner du fait que « [...] sa frontière avec d'autres domaines est floue et qu'on ne sait pas déterminer précisément où elle commence et où elle s'arrête. Pour certains, les diplômés sont dans la gestion administrative et pour d'autres ils sont dans la gestion de carrière »

Les acteurs RH en charge de cette fonction veillent au respect des obligations légales des obligations légales concernant :

- Le code du travail ;
- Les horaires et règlement interne ;
- Le respect des conventions collectives ;
- Les contrats de travail ;
- Le traitement des salaires ;
- Les cotisations sociales ;
- Les congés payés et RTT.
- Les formations et l'impact financier de ces éléments sur l'entreprise.

3.2.2.2 La gestion des temps et activités :

La GTA est l'une des parties les plus souvent présente dans le SIRH, Avec la paie et la GA. La zone et complicité de cette unité dépendent pour beaucoup des exigences de l'entreprise qui l'intègre à son SIRH.

Certaines ont des besoins développés concernant la planification, la gestion des horaires et favorisent un équipement dédié à la GTA, pour d'autre organisation la GTA se réduit au suivi de la présence et des absences. Tout comme pour la mise à jour en temps réel des compteurs de congés et d'abaissement de temps de travail.

La GTA est donc la suite directe de la gestion administrative et n'exige rien de plus que le module GTA principalement proposé par la majorité des éditeurs progiciels intégrés.

Quelques fonctionnalités permettent de distinguer l'offre des éditeurs :

- Badgeage
- Saisie déclarative des temps en ligne
- Gestion des congés, absences et RTT
- Gestion de la modulation du temps de travail
- Planification semi-automatique des temps de travail et des activités
- Gestion des intérimaires

3.2.2.3 La paie

C'est la brique la plus âgée du SIRH elle était durant longtemps le noyau autour duquel venaient de naître les autres modules dont la gestion administrative au premier rang.

CHAPITRE I : Système d'information et fonctions pratiques de la GRH.

Ses modules et ses données nourrissent généreusement les autres modules, sa justesse et son fonctionnement général ont une influence forte sur tout le SIRH.

Ce module doit être mis à jour régulièrement pour assurer le respect des normes et procédures qui évoluent sans cesse en fonction de (salaires) paiement législation sociale

3.2.2.4 La formation

Historiquement, les modules de formation sont arrivés dans les SIRH après les modules de la paie et de GTA.

D'abord mal fournie dans l'organisation, il s'agit de garder qualifications du personnel à jours et réglées sur les besoins pour mettre en place la stratégie de l'entreprise, et avec l'association de la mobilité interne elle met en place une stratégie d'employabilité durant toute la vie professionnelle de collaborateurs ce qui permet de renforcer leur motivation avec la prise en compte de leurs aspirations professionnelles et d'offrir le meilleur résultat concernant la fidélisation du personnel.

Quelques critères sur lesquels les offres des éditeurs se distinguent :

- Gestion du plan de formation ;
- Gestion des entretiens de professionnalisation ;
- Gestion du catalogue formation ;
- Plate-forme de formation en ligne (LMS) ;
- Outil de conception de cours ;

3.2.2.5 Le reporting

Les SIRH rassemblent une grande quantité d'information sur le personnel. Pour éviter qu'ils se transforment en boîte noire, il est nécessaire que des systèmes pareils soient en mesure de rapporter qui présente les données dans un format ayant un sens et une utilité pour l'utilisateur.

Le reporting SIRH s'adresse à différentes catégories d'acteurs :

Tableau I.3: les différentes catégories d'acteurs auxquelles le reporting s'adresse

Fonction Rh	Collaborateurs	Managers	Contrôleurs de gestion sociale
-Restitutions ponctuelles -Synthèses ; -Rapports obligatoires ; -Analyses	-Tableaux de bord de service (effectifs, absentéisme,	-Indicateurs personnels (suivi de carrière) ; -Fiches	-Eléments budgétaires.

CHAPITRE I : Système d'information et fonctions pratiques de la GRH.

prévisionnelles ; -Tableaux de bord ; - Indicateurs de contrôle autour de divers processus.	entrées/sorties) ; - Indicateurs sur les collaborateurs (suivi de progression, taux d'entretiens réalisés).	récapitulatives (carrière, formation).	
---	---	---	--

Sources : CHEBOU CHOUPE GABRIEL Mémoire fin d'étude, audit du système d'information des ressources humaines de l'institut universitaire de la côte, 2016/2017,

Quelques critères sur lesquels les offres des éditeurs se distinguent :

- Simulation de l'évolution de la masse salariale en intégrant l'évolution Démographique ;
- Analyse statistique des indicateurs sociaux (absentéisme, licenciement, démission)
- Analyse statistique des temps et des activités ;
- Analyse statistique des actions de formation ;
- Analyse statistique des recrutements.

3.2.2.6 La gestion prévisionnelle des temps et des emplois :

La GPEC est un processus RH récemment apparu dans le SIRH. Un important enjeu pour l'organisation caché derrière cet acronyme :

- Développer l'employabilité mais aussi la mobilité ;
- Permettre aux seniors de se retirer sans perte de savoirs pour l'entreprise ;
- Assurer le plan de succession ;
- Recruter dans la diversité et fidéliser les meilleurs ;
- Répondre aux exigences opérationnelles en affectant les bonnes compétences, au bon moment et au bon poste ;
- Répondre à des évolutions de métier, des évolutions technologiques.

La démarche met souvent sur pied les référentiels de compétences mais aussi un dispositif d'évaluation qui permet d'évaluer les compétences dont l'organisation peut disposer par rapport aux compétences nécessaires pour évoluer.

La durée d'un entretien varie d'un cas à un l'autre, elle peut durée quelques minutes comme elle peut aller jusqu'à plusieurs heures pour obtenir à un document qui peut aller de quelque lignes à plusieurs pages.

Selon B.juste, penser qu'un SIRH pourra un jour arriver à exploiter entièrement toute l'information qui sont d'un entretien individuel est une parfaite illusion.

3.2.2.7 Rémunération

Une politique de rémunération efficace consiste à tenir compte des réalités du marché, permet de motiver, attirer et de retenir les talents dans l'organisation. En plus de ça la mission du trouver, elle vise d'un autre coté à maitriser salarial et à optimiser les processus RH externe.

Quelques fonctionnalités permettant de distinguer l'offre des éditeurs :

- Gestion de la rémunération variable ;
- Gestion des augmentations individuelles ;
- Gestion des avantages sociaux et en nature ;
- Gestion de l'intéressement et de la participation.

3.2.2.8 Recrutement

Le recrutement n'est pas un acte insignifiant pour l'organisation, mais un investissement dont les résultats apparaissent sur le long terme.

La plupart des solutions SaaS² orientées a recrutement. Sont des outils de niche peu interfacés avec le reste du SIRH. Ils permettent à chaque partie occupante de gérer en ligne totalement ou partiellement le processus de recrutement :

- Les recruteurs possèdent un espace en dehors de l'entreprise ou publier leurs offres d'emplois.
- Les candidats retrouvent les offres d'emploi sur le site de l'entreprise.
- Chaque candidature passe par une série d'étapes avant d'être soit retenue, soit écartée.

Quelques critères sur lesquels les offres des éditeurs se distinguent :

²Software as a Service ou logiciel en tant que service

- Formulaire de candidature en ligne
Gestion du scoring³ et du matching⁴
- Gestion de la relation candidat (réponses automatisées, agenda en ligne,...)
- Gestion de la mobilité interne
- Gestion de l'onboarding⁶

3.3 L'intégration du système d'information RH dans l'entreprise et son impact sur les RH et les autres processus

3.3.1 Intégration du système d'information

Si on veut résumer en peu de mots la mission fondamentale d'une direction des ressources humaines, on pourrait affirmer qu'elle est en permanence celle «du pilotage et du développement performances sociale ». L'accomplissement de cette mission repose sur un système d'information qui donne de la visibilité aux pilotes dans l'exercice de choix, d'abord, et la conduite des politiques, ensuite. Il n'y a pas de bonne décision sans une bonne information : la mise en place d'un système d'information sociale constitue donc un préalable à gestion des ressources humaines.

La première application conçue par les services ressources humaines est la gestion de la paie, dans les années 1970-1980. Elle était adaptée uniquement au sein des grandes entreprises, contrairement à la petite entreprise où elle était soit la tâche des comptables ou managers soit elle est gérée par les sous-traitants.

Les nouvelles obligations réglementaires et les tendances numériques vont pousser de plus en plus les activités des ressources humaines à leur dématérialisation ce qui conduit à l'évolution des pratiques des principes ressources humaines. Certaines fonctions seront même informatisées comme le processus de recrutement, la formation, le suivi des carrières et compétences...

Avec la loi de 1977 qui oblige les entreprises de plus de 300 salariés à publier un bilan social, la notion de SIRH va prendre toute son importance. Cette loi va permettre aux responsables ressources humaines de se rendre compte de la nécessité de regrouper toutes les informations enregistrées. Notamment lorsqu'il faut renseigner les sept chapitres du bilan social (l'emploi, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, la

³Pondération des qualifications recherchées dans les besoins et des compétences disponibles dans un profil

⁴Recherche de l'adéquation entre une qualification recherchée dans un besoin et les compétences d'un profil

formation, les relations professionnelles et les conditions de vie dans l'entreprise). La base de données étant de plus en plus riche en informations, les RRH vont se rendre compte que le SIRH ne permet pas seulement un gain de productivité et l'augmentation de la fiabilité des données, mais il va leur montrer qu'il peut devenir une aide lors de la prise de décisions et permettre l'anticipation de certaines situations ou conséquences liées aux décisions prises.⁵

3.3.2 Impact du SIRH sur l'organisation

3.3.2.1 Sur RH

Le SIRH conduit à un changement dans le concept de temps et de l'espace, il a globalement un impact sur : acquisition et la décentralisation de l'information, la responsabilité des employés, hiérarchie et compétences collectives.

Le principal enjeu à l'utilisation du SIRH est généralement d'établir une organisation du travail plus coopérative. En effet il est désormais possible de maîtriser les flux de l'information pour que tout participant puisse y accéder plus facilement, afin de simplifier le processus de prise de décision, de même le SIRH permet d'augmenter la productivité en informatisant les fonctions répétitives. Cela permet une amélioration des RH avec une meilleure possibilité d'anticipation.

Tableau I.4: impact du SIRH sur les RH

Les éléments	L'impact
L'émergence de la compétence collective	<ul style="list-style-type: none">- Contrôler et évaluer la performance du personnel.- Facilité le partage et la diffusion des données ressources humaines.- L'émergence d'une compétence collective- Favorise aussi la complémentarité et l'indépendance
Une circulation de l'information accélérée	<ul style="list-style-type: none">- Le SIRH relie de façon transverse tous les salariés d'une entreprise et éliminent les barrières entre direction et ses divisions.- La transparence de l'information.- IL permet à l'entreprise de s'ouvrir à l'extérieur
Décentralisation des RH	<ul style="list-style-type: none">- Alléger les tâches du service RH- Améliorer la collaboration interne- Augmenter la rapidité dans la prise de décision.

⁵ Consultez ce site : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00765117/document>

CHAPITRE I : Système d'information et fonctions pratiques de la GRH.

Le nouveau rôle de la hiérarchie	<ul style="list-style-type: none">- Décentralisation de l'information (la distribution le partage de l'information).- Chaque personne peut accroître sa possibilité d'initiative par rapport aux besoins de l'entreprise.- Accroître la capacité d'autonomie et d'initiative accrue.
La responsabilisation des salariés	<ul style="list-style-type: none">- Le salarié devient responsable de son propre développement (plan de formation, sa carrière, évaluation) et sa GA (Etat civil, adresse...) à partir de moyens et de services accessible tout le temps sur le net
Une formation personnalisée	<ul style="list-style-type: none">- Le développement de dispositifs nouveaux de formation à distance (la formation en ligne)

Source : Conception personnelle à partir de Consultez : <https://www.sqorus.com/systeme-dinformation-des-ressources-humaines-sirh-quelle-utilite/>

3.3.2.2 Sur l'organisation ⁶

Il n'est pas de grande entreprise qui n'ait réussi pleinement sans un système d'information des Ressources Humaines (SIRH) performant. Quels sont les grands apports permis par ce type d'outils informatiques ?

3.3.2.2.1 Automatisation des tâches pour une meilleure productivité

Au fur et à mesure qu'une entreprise grandit, elle doit s'adapter à de nouvelles approches pour répondre aux besoins des clients. Dans ce cas, il faut rechercher des idées innovantes et développer toutes les ressources (humaines, matérielles ou financière).

Avec un SIRH efficace, le déploiement des collaborateurs peut être organisé grâce à l'analyse des informations professionnelles collectées dans le temps. Concrètement, cela revient à vérifier qu'un profil correspondant à une tâche précise existe bien parmi les employés. Sinon, il est nécessaire d'enquêter (étudier) sur des programmes de formation ou des interventions de prestataires de services professionnels

3.3.2.2.2 Automatiser les tâches pour une meilleure productivité

Parmi les apports du SIRH à l'entreprise, l'automatisation d'un grand nombre de tâches. Investir dans une solution SIRH nous permettra de gérer plus facilement la plupart des

⁶ Consultez : <https://www.sqorus.com/systeme-dinformation-des-ressources-humaines-sirh-quelle-utilite/>

tâches quotidiennes chronophages qui affectent la fonction RH. Cela aura pour effet d'augmenter notre productivité.

En effet, la partie automatisation et gestion des processus nous donne l'opportunité de nous concentrer sur des projets à plus forte valeur ajoutée comme le développement des ressources humaines, repenser notre stratégie ou encore la gestion des talents. De plus, les employés ont un accès direct aux informations qui les concernent et gagnent en autonomie dans la gestion de leurs carrière et données personnel.

3.3.2.2.3 Réduction des coûts et gagner du temps

Avec les outils SIRH, on peut accéder à toutes les données des employés centralisées sur un seul outil. Cela facilite notre reporting et nous donne la possibilité de croiser facilement les données pour l'analyse par exemple le taux de démission le taux d'absentéisme... Les employés peuvent y accéder à leurs informations grâce à des fonctionnalités qui leur permettent de suivre des trajectoires de carrière. Ils peuvent accéder aux informations sur la formation qui s'offrent à eux pour l'année ils peuvent poser eux même leurs propres congés et ils peuvent même être informés des absences. Cela évite la perte de temps et d'efforts en interne et aide à rationaliser les processus RH

3.3.2.2.4 Mise en place le talent management

Cette gestion des connaissances au sein d'une entreprise est appelée "gestion des talents". Dans notre SIRH, nous constituerons une base de données qui stocke toutes les compétences de nos collaborateurs. La collecte d'informations commencera pendant le processus de candidature. Bien sûr, cette base de données évoluera en parallèle avec les profils des employés, et le SIRH peut également optimiser notre gestion des talents, augmentant ainsi la rétention des employés clés de notre entreprise. En effet, si nous donnons à nos employés la possibilité d'évoluer vers des postes qui correspondent mieux à leurs qualités, ils se sentiront plus épanouis. Un collaborateur qui se sent bien dans l'entreprise est chaque jour plus performant au quotidien et a long terme.

3.3.2.2.5 Réponse aux obligations légales sur les entretiens managers – collaborateurs

Chaque DRH est bien conscient que sa profession est soumise à une législation contraignante qui lui impose de nombreuses obligations (gestion des temps, la gestion administrative, la gestion de la paie..). Pour les entreprises de plus de 50 salariés, un entretien individuel professionnel pour tous les salariés tous les deux ans devient obligatoire. Ce type

d'entretien est idéal pour recueillir des informations pour le SIRH. Ils peuvent être précieux pour l'avenir de l'employé, ainsi que pour l'avenir de l'entreprise. En fait, c'est un moyen idéal de recueillir des informations précieuses sur les aspirations de développement des employés et les compétences qu'ils ont acquises au fil du temps. Par la suite, un plan d'action peut être mis en place avec la participation des employés pour gérer sa carrière. (Acquisition de nouvelles connaissances, évolution de carrière, réorientation professionnelle etc....).

Les ressources humaines semblent à l'abri de la substitution de l'homme par la machine.

Les grandes missions des RH (talent : la location des talents, leurs gestion, leurs attraction, et la fidélisation de ces talents) elles sont toujours présentes avec le numérique et l'intelligence artificielle, ce qui change ne sont pas les missions et bien ce sont les modalités dont on va traiter ces missions, qui peuvent être invisibles ou bien très visible avec des objets connectés.

3.4 Le positionnement du SIRH dans le SI de l'organisation, structure et fonctionnement du SIRH

D'après les précédentes informations qu'on a traité dans cette section, on a conclu que le système d'information des ressources humaines peut être assimilé au système nerveux d'un être vivant évolué, à caractère sociale ; une organisation, quel que soit son type, son activité ou sa taille. Cela implique, de manière vivante, que le SI d'une organisation est unique et invisible. Il faut le voir comme le support de traitement des données relatives aux processus en interaction au sein du SI globale que constitue une organisation. A ce titre, l'expression SIRH est donc aux abus langage.

On ne peut pas parler d'un SIRH au sens strict du terme. On devrait parler du point de vue dans le SI par commodité on appellera SIRH point de vue RH

3.4.1 Positionnement et structure du SIRH

Le SIRH se doit de se positionner dans l'organisation de manière à optimiser son potentiel et à accroître sa performance, ceci sous-entend également d'y intégrer sa structure.

3.4.1.1 1.4.1.1 Positionnement du SIRH dans le SI de l'organisation

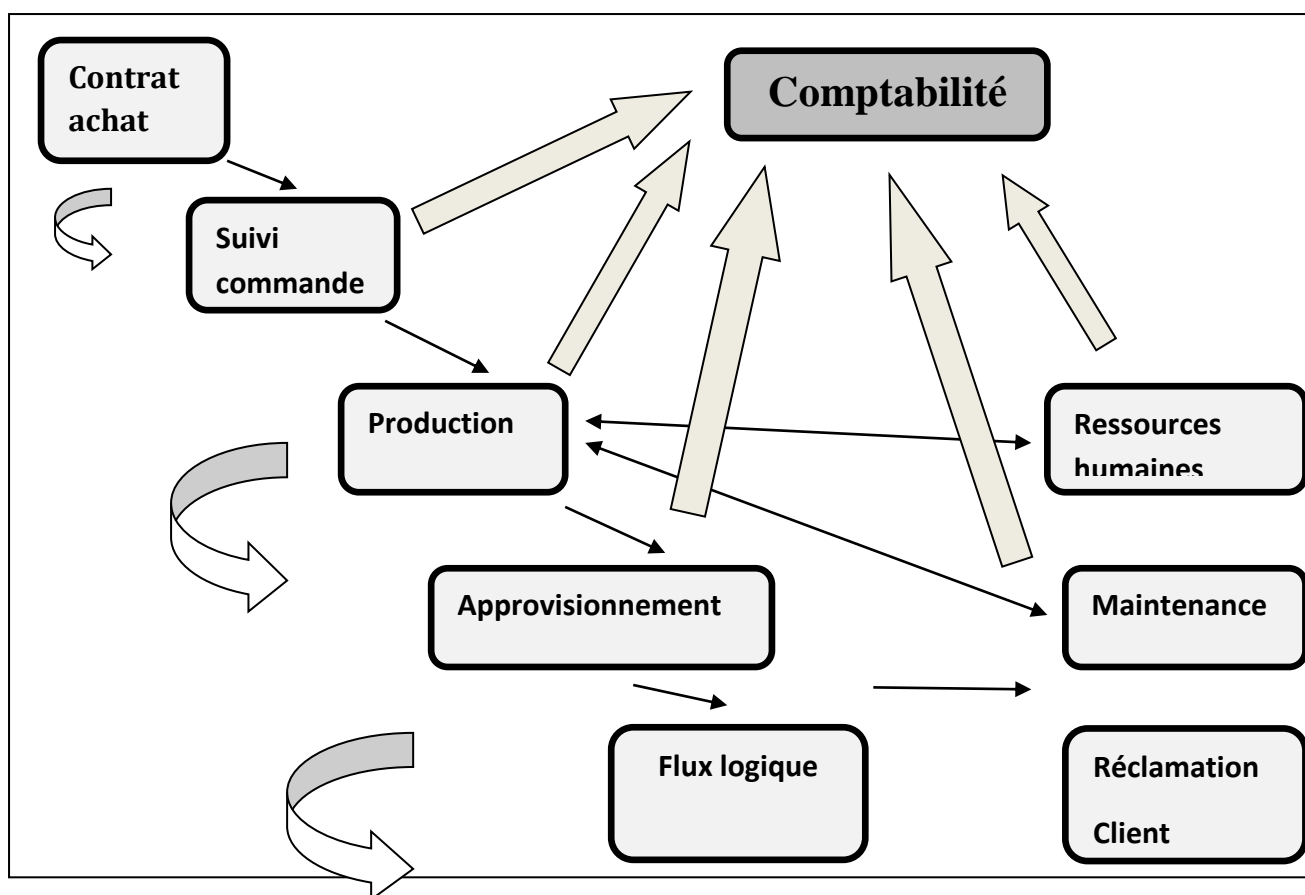
La figure ci-dessous permet de positionner le SIRH dans sa vision systémique globale de l'organisation,⁷ Deux remarques essentielles s'imposent :

Le SIRH est une composante fonctionnelle du SI, c'est-à-d qu'il constitue un processus support par opposition aux processus opérationnels. Il n'est pas isolé, mais u contraire, par sa position dans le système globale, il doit être alimenté par des informations émanant d'autre processus, à caractère opérationnel, il s'agira notamment de bons de travail également le suivi de l'annulation du temps de travail et la paie.

De son coté, le SIRH participe à l'alimentation du processus support de comptabilité.

En effet, la comptabilisation des salaires devra être automatisée, afin de déverser les charges

Figure N°01 : position du SIRH dans le SI de l'organisation



La figure montre que tous les services opérationnels, qui gèrent du personnel, notamment les personnes payées sur la base des heures effectuées, vont établir des relevés des

⁷ Michelle GILLET, patrick GILLET. Op.cit, p 46.

heures effectuées. Cela permettra également la prise en compte des absences, pour alimenter en données le SIRH.

Quant au SIRH, il est appelé à alimenter la comptabilité, essentiellement pour la comptabilisation de la paie mais également pour la gestion des frais de déplacement, des frais de mission et des opérations liées à l'exécution du plan de formation.

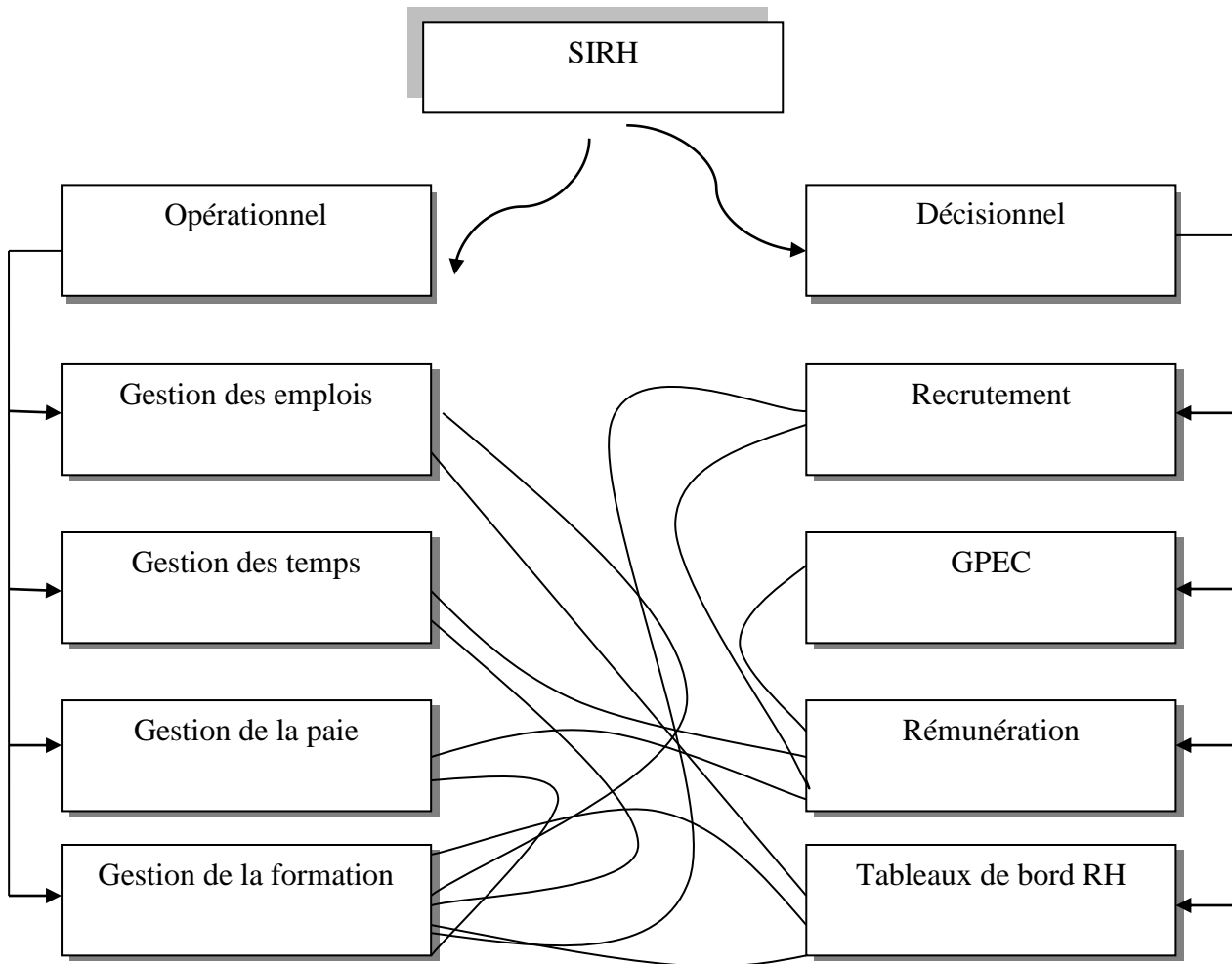
3.4.1.2 La structure du SIRH

Rappelons les deux remarques essentielles, qui sont à garder à l'esprit :

- Le SIRH est une composante du SI de l'organisation. A ce titre, il est nécessaire de modéliser les point-interactions entre SIRH et les autres composantes du SI.
- Le SIRH est constitué d'une partie opérationnelle et d'une partie décisionnelle. Comme c'est le cas pour la structure globale du SI de l'organisation.
- Des aspects liés à la gestion de l'activité courante, par les modules opérationnels, et des aspects décisionnels, permettant aux modules pilotes d'étayer leurs prises de décisions.

Les éléments composant la partie opérationnelle et la partie décisionnelle et la partie décisionnelle du SIRH sont représentés dans la figure ci-dessous

Figure N°02 : structure de SIRH



Source : Michelle Gillet, Patrick Gillet, SIRH, édition DUNOD, Paris 2010, P.42

Un certain nombre d'opérations de traitement des données est nécessaire pour la gestion quotidienne du personnel. Elles constitueront l'aspect opérationnel du SIRH. Mais, il est également un domaine où de nombreuses, décisions stratégiques sont à prendre, dans un environnement incertain et mouvant. Des outils d'aide à la décision sont donc indispensables pour piloter les RH au sein de l'organisation.

Le SIRH devra avoir une unicité entre ces différents traitements. Les informations traitées en GRH, au sens strict du terme, qui sont plutôt orienté vers le décisionnel et le pilotage, sont extraites des données opérationnelles de la gestion quotidienne des composantes du SIRH, Cela entraîne de nombreux dysfonctionnement et de nombreuses lacunes au niveau du SIRH. Les conséquences sont les suivantes :

- L'improductivité du travail engendrant de nombreuses heures de travail gâchées d'exécution inutiles ;
- La non-qualité des résultats, liés aux erreurs de reports ou d'interprétation des données, aux retards dans la disponibilité des résultats à cause de l'improductivité du travail ;
- La non-disponibilité des résultats et l'information, dans un délai requis ou dans l'absolu, faute de recours à des feuilles de calcul de tableurs pour traiter une information non disponible.

3.4.1.3 Description d'un modèle d'organisation du SIRH

Le système d'information RH dépasse le strict champ de l'information. Il intègre l'ensemble des solutions informatiques dédiées mais également tous les outils en support de l'organisation ou des processus.

Le SIRH est le reflet de la diversité des organisations, des stratégies de la culture de chaque entreprise. Il n'existe pas de normes internationale ou de modèle théorique de référence sur le SIRH. La diversité des réglementations nationale et l'hétérogénéité des pratiques managériales rendent d'ailleurs une telle normalisation improbable.

Nous retiendrons quelques exemples issus de la littérature, mais également de cabinet de conseil RH et SIRH, d'éditeurs qui ont pris en considération l'ensemble des activités RH.

3.4.1.3.1 Description d'un modèle d'organisation de SIRH.

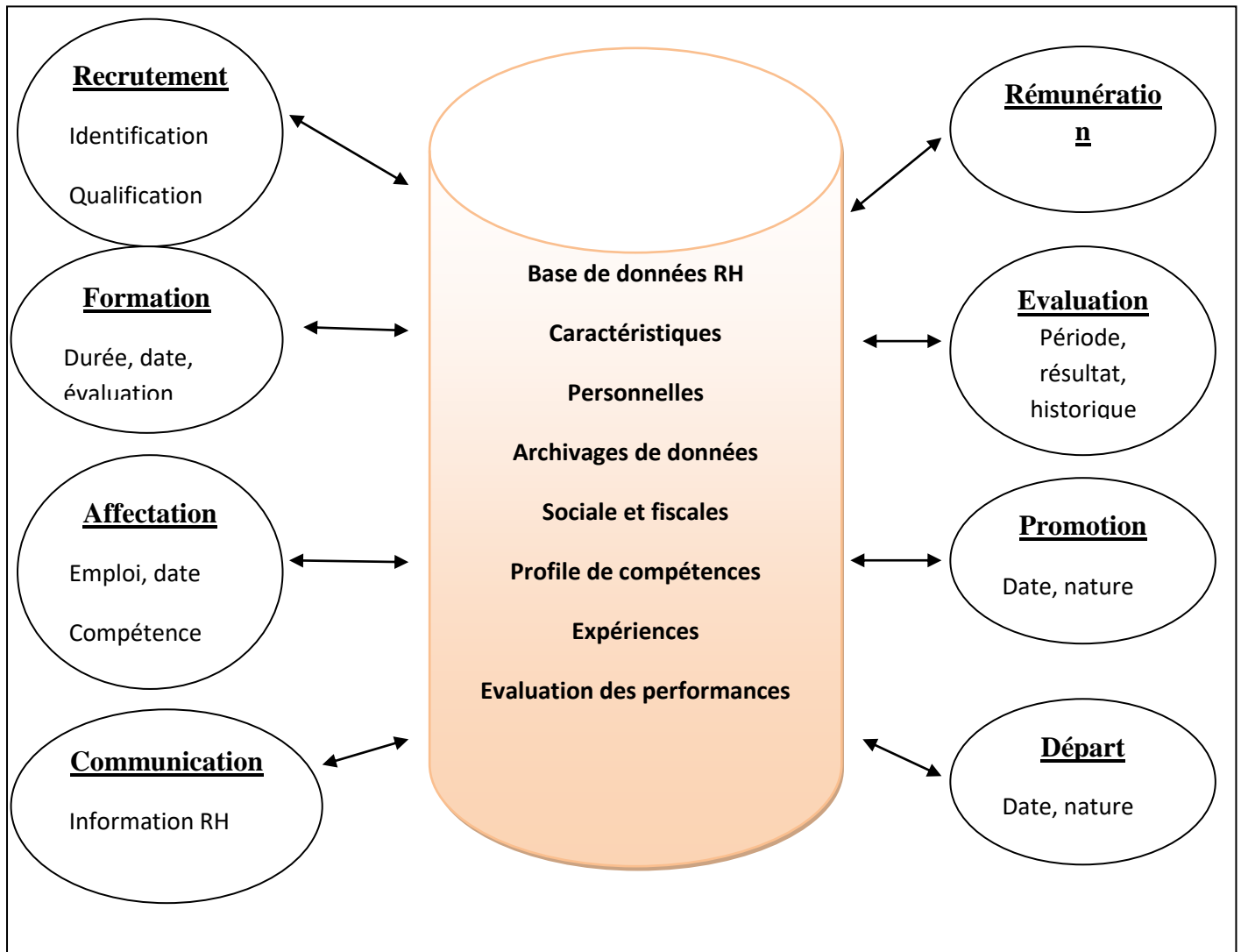
Il existe une multitude de représentations de la composition d'un SIRH dans la littérature académique et professionnelle. La revue entreprise et carrière s'est lancée dans un projet de cartographie fonctionnelle SIRH de grande ampleur, articulé autour de sept thématiques RH (recrutement, formation, compétence et connaissance, temps et activité, rémunération globale, paie et tableaux de bord) ou la revue a interrogé pas moins de soixante-dix éditeurs de logiciels présents sur le marché pour connaître la couverture fonctionnelle de leur outil.

On a choisi d'illustrer le modèle de, **Robert Reix, Bernard Falllery, Michel Kalika, et al (2011)**⁸ qui représentent le SIRH comme un ensemble de huit processus qui sont

CHAPITRE I : Système d'information et fonctions pratiques de la GRH.

rattachés à une base de données RH. Ceci met en évidence les liens entre le suivi administratif et les différents processus RH.

Figure N°03 : Rôle de la base de données « personnel »



Source : Robert REIX, Bernard FALLERY, et al, « système d'information des organisations » Op., P87

Section 02 : L'approche systémique des ressources humaines⁹

Depuis, les années 1970, une approche systémique ouvre une voie originale à la recherche et l'action. Cette méthode a donné de nombreuses applications en économie, en biologie, en écologie, gestion d'entreprise, thérapie familiale, Urbanisme, aménagement du territoire, etc. Il repose sur une compréhension spécifique des nombreux concepts tels que : systèmes, feedback, interactions, finalité, gouvernance, Organisation, évolution, perspective globale, etc. Il est en train de se former modélisation, utilisation intensive de langages graphiques, allant du développement de modèles construire qualitativement des modèles dynamiques et quantitatifs sous forme de « cartes », Peut fonctionner sur ordinateur et provoquer des simulations.

4.1 Définition de l'approche systémique

L'approche systémique est une analyse qui appréhende un système dit complexe. Cette analyse privilégie l'approche globale plutôt que l'étude exhaustive des détails c'est-à-dire qu'elle ne divise pas les systèmes en sous-ensembles comme cela est le cas des méthodes analytiques.

L'approche systémique préconise la relation entre les différents éléments et non pas les éléments eux-mêmes.

4.2 Les fonctionnalités de l'approche systémique

- Repose sur la perception globale ;
- Considère les interactions des différents éléments d'un système et leurs effets les uns sur les autres ;
- Aboutit à une action par objectifs ;
- Modèle utilisable dans la décision et l'action ;
- Considère la durée et l'irréversibilité ;
- Met en balance le fonctionnement du modèle étudié avec la réalité.

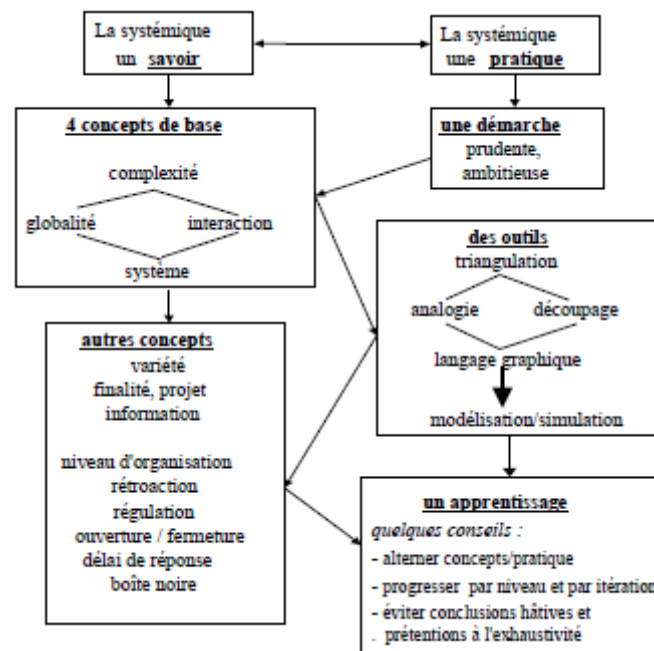
4.3 2.3 Les concepts de l'approche systémique

L'approche systémique permet d'assimiler une situation d'un point de vue global afin d'identifier et de définir des solutions à la hauteur des enjeux.

Elle allie savoir (connaissance) et (action) comme le montre le schéma suivant :

⁹ Gérard Donnadieu, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul, L'Approche systémique : de quoi s'agit-il?, Septembre 2003. Consultez : <https://www.etudier.com/dissertations/Approche-Syst%C3%A9mique/74420.html>

Figure N°04 : Représentation de la systémique comme une alliance indissoluble d'un savoir et d'une pratique.



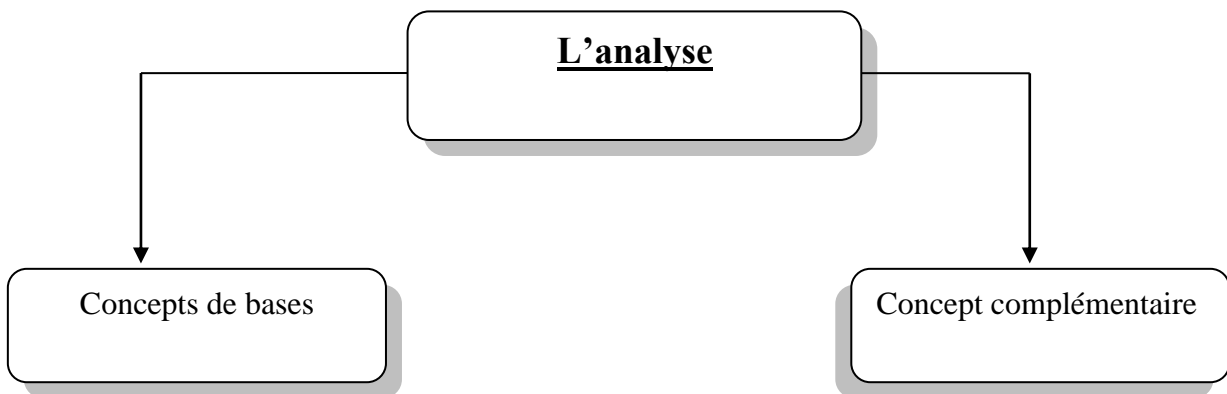
Sources : Gérard Donnadieu, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul, L'Approche systémique : de quoi s'agit-il?, Septembre 2003.

4.3.1 La systémique au tant que savoir :

L'analyse systémique est fondée sur des concepts de base et d'autre dit complémentaire,

Le schéma ci-dessous montre les différents concepts :

Figure N°05 : les aspects de l'analyse systémique



- La complexité
- Le système
- La globalité
- L'interaction

- La boîte noir /boite blanche
- L'ouverture/Fermeture
- La rétroaction
- L'information
- La variété
- La régulation
- La causalité circulaire
- L'agio-antagonisme
- Les boucles stabilisatrices
- Les boucles explosives
- La finalité

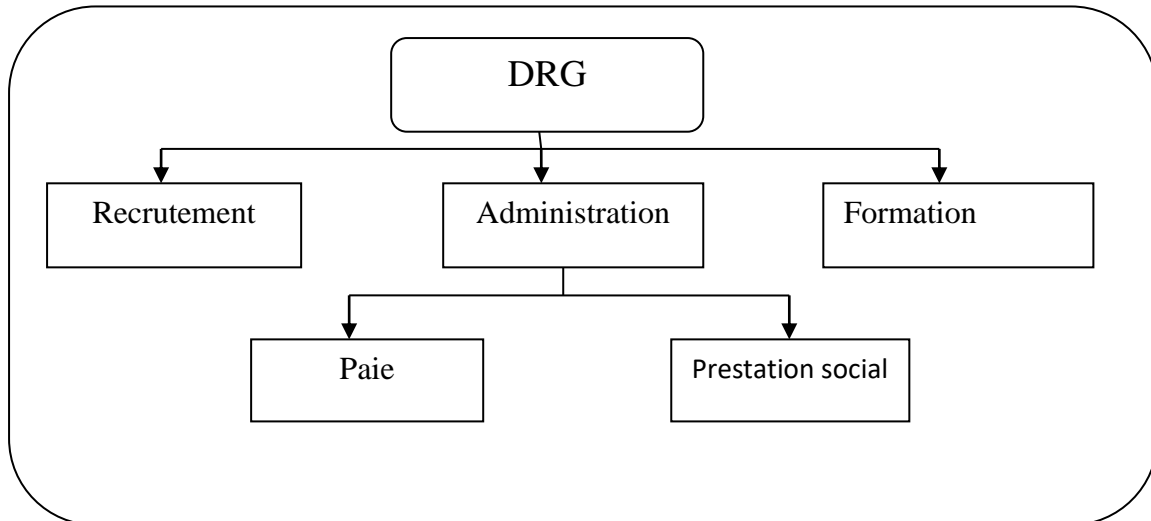
Sources : Gérard Donnadieu, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul, L'Approche systémique : de quoi s'agit-il?, Septembre 2003.

4.3.1.1 Les concepts de base :

- **La complexité :** Sans l'ambiguïté du monde et de l'environnement, l'approche systémique n'aurait pas eu lieu d'être. En effet, ce sont les difficultés de compréhension de la réalité qui sont à l'origine de l'émergence de cette analyse.

- **Le système :** C'est un ensemble d'éléments qui interagissent entre eux et forment un tout. Le système est lui-même en contact avec l'environnement qui peut le transformer et qu'il peut lui-même transformer

Figure N°06 : schéma représentatif du système



Source : Gérard Donnadiou, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul, L'Approche systémique : de quoi s'agit-il?, Septembre 2003.

Exemple : Si l'on considère la DRH comme système, les services administratifs, recrutement et formation sont des sous-systèmes pouvant eux même avoir des sous-systèmes.

- **La globalité :** Il s'agit d'aborder un problème de façon progressive, d'un point de vue général pour ensuite s'attarder sur les détails.

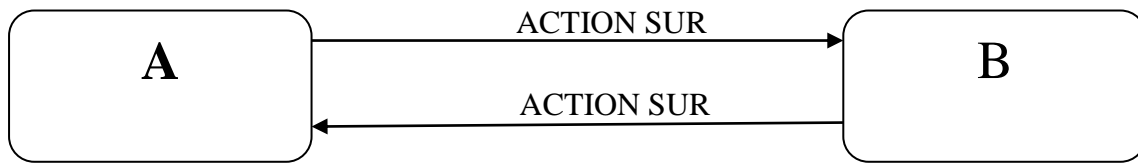
L'adage « Le tout est plus que la somme des produits » signifie qu'on ne peut pas prétendre connaître et comprendre un système en ne considérant que ses sous-ensembles. Il est impératif d'avoir une vision globale sur le système.

- **L'interaction :** Elle est considérée comme l'influence réciproque de deux phénomènes. C'est-à-dire les interactions entre ces deux phénomènes et les conséquences qu'ils ont l'un sur l'autre.

Exemple : Prenons deux éléments A et B :

D'après le schéma, A et B s'influencent réciproquement, il existe plus qu'une simple relation de cause à effet entre A et B, il s'agit alors d'une double action causale

Figure N° 07 : schéma représentant la double action causale



Sources : Gérard Donnadieu, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul, L'Approche systémique : de quoi s'agit-il?, Septembre 2003.

4.3.1.2 Les concepts complémentaires

Si les concepts de base sont cruciaux, les concepts complémentaires n'en demeurent pas moins importants :

- **L'information :** L'information est constamment présente dans les échanges et les systèmes.
- **La finalité :** Il s'agit de se poser la question pourquoi faire ? Et dans quel but ? . Il est nécessaire de comprendre que l'homme ainsi que tout système conçu par ce dernier est fait fatalement pour un but bien précis.
- **La rétroaction :** À ce niveau, on peut considérer la boucle de rétroaction comme un cercle qui se traduit par l'entrée de données influencées par l'environnement dans un système et leurs sorties sous forme de résultats pour être de nouveau renvoyés à l'entrée sous forme de nouvelles données.
- **Les boucles explosives :** La réinjection des outputs à l'entrée sous forme d'input contribue ainsi à un effet cumulatif qui aboutit soit à une explosion, soit à un blocage total de l'activité.
- **Les boucles stabilisatrices :** Il s'agit de fixer au préalable le niveau d'équilibre souhaité pour que la rétroaction agisse en sens opposé de l'écart à l'équilibre de la variable de sortie. En cas de rétroaction efficace, le système se stabilise.
- **L'agio-antagonisme :** Ce concept concerne les boucles pouvant manifester un changement de polarité sans que le moment de changement ne puisse être prévu d'avance.

L'agio-antagonisme consiste à combiner une chose et son contraire afin d'appréhender des cas difficilement concevables selon la logique habituelle.

CHAPITRE I : Système d'information et fonctions pratiques de la GRH.

- **La causalité circulaire** : Il s'agit de considérer les boucles de rétroaction dans leur globalité sans disjoindre les pôles sous peine de voir apparaître des effets pervers
- **La régulation** : Chaque système possède des boucles de rétroaction qui combinent leurs actions pour réguler le système en maintenant sa stabilité et en l'adaptant aux évolutions de l'environnement.

Les structures et les niveaux d'organisation : La structure définit l'organisation établie entre les constituants du système.

Les niveaux d'organisation de leur côté permettent d'ordonner et d'organiser les données d'un problème.

- **La variété** : Un système peut prendre plusieurs configurations. Le nombre de ces configurations est connu sous le nom de variété.

Pour qu'un système puisse assurer la régulation d'un autre système, la variété du premier doit être égale ou supérieure à celle du second, ce principe est connu sous le nom de variété requise.

- **L'ouverture/Fermeture** : Un système peut être soit ouvert à son environnement ou bien être fermé

Dans le premier cas, le système maintient son organisation et se complexifie du fait de son ouverture à l'extérieur, par contre, dans le deuxième cas, il s'autodétruit.

- **La boîte noire /boîte blanche** : C'est une technique qui consiste à déterminer deux aspects : l'un est externe, l'autre est interne et à n'en considérer qu'un seul.

L'aspect externe : Ici on ignore la constitution du système pour ne se e sur les Input/Output et les conséquences de ces actions sur l'environnement.

L'aspect interne : Ici, on observera l'interaction réciproque de tous les éléments pour mieux cerner l'environnement

- **Synchronie et diachronie** : La synchronie fait référence aux mouvements d'un système qui se produisent au même instant et qui sont observés en l'absence d'évolution de la structure, quand à la diachronie, elle représente l'opposé de la synchronie. La première s'intéresse à sa mise en place à un moment donné dans le

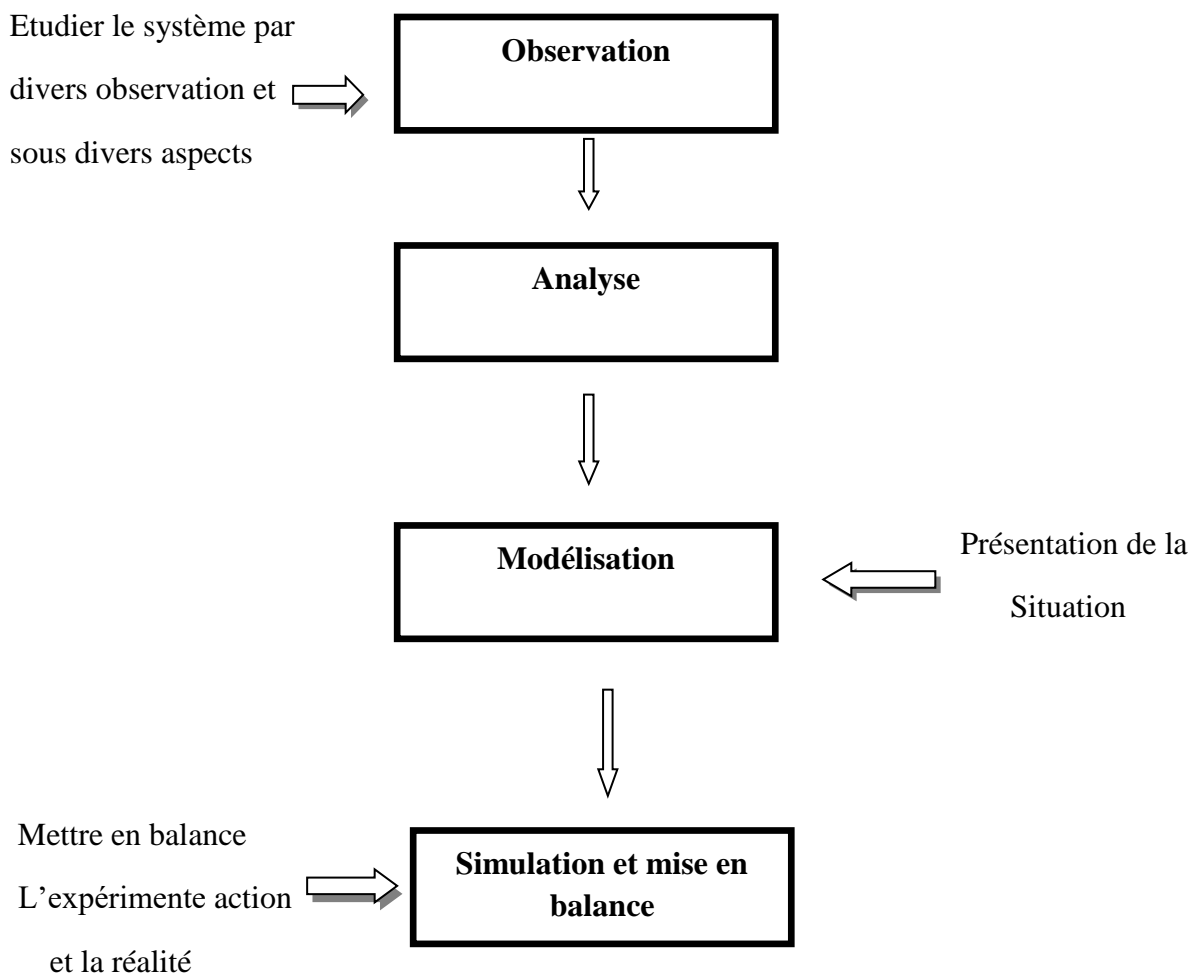
tempe, la seconde s'intéresse à ses évolutions dans le temps. Une bonne méthode est donc de :

- Examine l'aspect diachronique dans un premier lieu ;
- Note les stades synchroniques successifs.

4.3.2 La systémique au tant que méthode

La Systémique est non seulement un savoir, mais aussi une pratique, une manière d'entrer dans la complexité. La pédagogie à mettre en œuvre doit être novatrice tant dans sa démarche générale que dans les outils employés.

Figure N°08 : schéma représentatif de la systémique au tant que méthode



Sources : Gérard Donnadiou, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul, L'Approche systémique : de quoi s'agit-il?, Septembre 2003.

4.4 Les outils de la démarche systémique

La démarche se fait par étapes : observation du système par divers observateurs et sous divers aspects; analyse des interactions et des chaînes de régulation; modélisation en tenant compte des enseignements issus de l'évolution du système; simulation et confrontation à la réalité (expérimentation) pour obtenir un consensus. Une telle démarche doit être à la fois prudente et ambitieuse :

- prudente en ce qu'elle ne part pas d'idées préétablies mais de faits qu'elle constate et que l'on doit prendre en compte ;
- ambitieuse en ce qu'elle recherche la meilleure appréhension possible des situations, ne se contente ni d'approximations, ni d'une synthèse rapide, mais vise à comprendre et à enrichir la connaissance.

4.4.1 La triangulation systémique

La triangulation systémique permet d'observer un système sous différents aspects :

Tableau I.5: les différents aspects d'un système

Aspect fonctionnel	Aspect structurel	Aspect historique
Il permet de répondre aux questions : -Que fait le système dans son environnement ? -À quoi sert le système ?	Il décrit les structures du système et s'intéresse aux relations entre les composants du système	Il s'auto-organise et est doté d'un projet ainsi que d'une mémoire qui permet de rendre compte des aspects du fonctionnement du système

Sources : Gérard Donnadiou, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul, L'Approche systémique : de quoi s'agit-il?, Septembre 2003.

4.4.2 Découpage systémique

À ce niveau, le but est d'identifier les sous-systèmes en définissant leurs frontières afin de mettre en évidence les relations qui existent entre eux et leurs finalités

Pour réaliser un découpage pertinent, il est essentiel de se baser sur certains critères :

- **Le critère de finalité :** qui s'intéresse à la fonction du module par rapport à l'ensemble.

- **Le critère historique :** qui s'intéresse à l'histoire propre à chaque composant du module.
- **Le critère du niveau d'organisation :** qui s'intéresse à la place du module par rapport à la hiérarchie des niveaux d'organisation
- **Le critère de la structure :** en soumettant un hologramme à un grossissement dans le cas de structures fractales.

4.4.3 L'analogie

L'analogie est un mode de raisonnement dans lequel l'on peut distinguer trois niveaux :

Tableau I.6: les trois niveaux de l'analogie

Métaphore	Homomorphisme	Isomorphisme
-Fondée sur l'apparence -Facilite la création de nouveaux modèles -Permet de faire correspondre des séries de phénomènes et de systèmes différents	-Permet de faire correspondre les traits d'un système étudié et ceux d'un modèle théorique -Permet de prévoir des aspects du comportement du système étudié	-Permet de faire correspondre tous les traits d'un système étudié et ceux du modèle -Ne convient pas aux systèmes complexes

Sources : Gérard Donnadieu, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul, L'Approche systémique : de quoi s'agit-il?, Septembre 2003.

4.4.4 Le langage graphique

C'est un langage qui convient au domaine technique et qui facilite la compréhension du système représenté.

C'est un langage monosémique et formel, à faible variabilité d'interprétation possédant une bonne capacité heuristique et qui convient parfaitement au domaine technique. Il facilite notamment la compréhension du système représenté et contient une forte densité d'informations dans un espace limité.

4.4.5 La modélisation

C'est un processus qui permet de représenter et de matérialiser une situation complexe mais qui dépend de la perception du modélisateur. C'est-à-dire que chaque modélisateur a sa propre perception, idée, de la situation.

4.5 1.5 La comparaison entre les approches systémique et les approches analytiques

4.5.1 L'approche systémique en audit des SIRH

La démarche systémique est une analyse relationnelle et globale ouverte sur la diversité des réalités et la pluralité des solutions centrée sur la finalité. Elle offre à l'auditeur une vue d'ensemble de l'organisation et des relations d'interdépendance entre les ressources humaines. À partir de cette vue d'ensemble sur les SIRH, l'auditeur établit un lien entre les éléments du système, les dynamiques interpersonnelles sont observées et révélées mais aussi les attitudes qu'elles soient positives ou négative au sens de la mission.

En termes d'audit des systèmes d'information des ressources humaines, l'approche systémique permet de révéler les dysfonctionnements mais aussi d'effectuer des changements adéquats tout en respectant l'équilibre global des systèmes. Elle représente un outil efficace permettant d'éclairer et d'orienter l'action de l'auditeur. Elle permet entre autre de dépasser les apparences et de mettre à nu la réalité telle qu'elle est.

Elle fournit une source d'informations extrêmement riche à l'auditeur en un laps de temps très court.

4.5.2 L'approche analytique

L'approche analytique est une méthode de recherche qui consiste à décomposer un système en plusieurs éléments pour ensuite recomposer l'ensemble de ces derniers .Elle permet de diagnostiquer les problèmes et les hypothèses permettant de les résoudre.

C'est une méthode d'analyse qui permet d'aboutir à des résultats extrêmement proches de la valeur de référence de l'échantillon prit en considération.

Tableau I.7: la comparaison entre les approches systémiques et approches analytiques

Approche systémique	Approche analytique
-Perçoit le système dans sa globalité et suit une logique de complémentarité	-Elle décompose le système en éléments simples
-Se focalise sur les effets des interactions	-Suit une logique d'exclusion
-Se base sur la comparaison du fonctionnement du modèle et la réalité	-Se focalise sur la nature des interactions
	-Se base sur la preuve expérimentale dans le

CHAPITRE I : Système d'information et fonctions pratiques de la GRH.

-Enseignement pluridisciplinaire	cadre d'une théorie
-Les buts sont communs et les détails sont mal définis	-Enseignement par discipline
-Intègre la durée et l'irréversibilité	-Les détails sont connus et les buts mal définis
-Efficace lors des interactions linéaires et fortes	-Elle est indépendante de la durée et les phénomènes étudiés sont réversibles
-Modèle utilisable dans la décision et l'action	-Efficace lors d'interactions linéaires et faibles
-Orientée présent-futur	-Modèle précis et détaillé
-Causalité circulaire	-Orienté passé /présent
	-Causalité linéaire

Sources : Gérard Donnadieu, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul, L'Approche systémique : de quoi s'agit-il?, Septembre 2003.

Effectuer un audit des SIRH en adoptant l'approche systémique permet de cerner l'ensemble de l'architecture SIRH de l'entreprise auditée et de connaître les logiciels déployés et leur efficacité par rapport à la stratégie en remettant en question l'efficacité des outils mis en œuvre.

Section 03 : Les fonctions pratique de la gestion des ressources humaines

Gérer, c'est effectuer des choix. Le gestionnaire, le manager décident dans le cadre de leurs compétences ; ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiés le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases et les pouvoirs publics.

Gérer les RH, ce n'est donc pas réagir à court terme et sans vue synthétique à des sollicitations momentanées. La fonction RH est ici conçue non dans sa vision administrative de chambre d'enregistrement des lois sociales, mais dans son rôle de preneur de décision.

On soulignera la parité des problèmes de gestion des RH avec ceux qui se posent dans d'autres domaines de la gestion des organisation, donc la nécessaire interaction et coordination des centres de décisions :

- avec la question financière et comptable : le coût des ressources humaines parmi les coûts subis par l'organisation ;
- avec les problèmes relatifs à l'affectation et l'emploi des capacités techniques : relation des hommes et des postes de travail ;
- avec la question du pouvoir, de son attribution, de son organisation, de son exercice enfin ;
- avec l'exercice du contrôle et de la mesure de la performance et la nécessité d'apprécier la performance sociale.¹⁰

10.1 Les domaines d'action et les missions des ressources humaines

La variété des domaines d'action des ressources humaines d'une organisation est grande, elle peut être présentée sur la base de trois retenu dans la figure suivante :

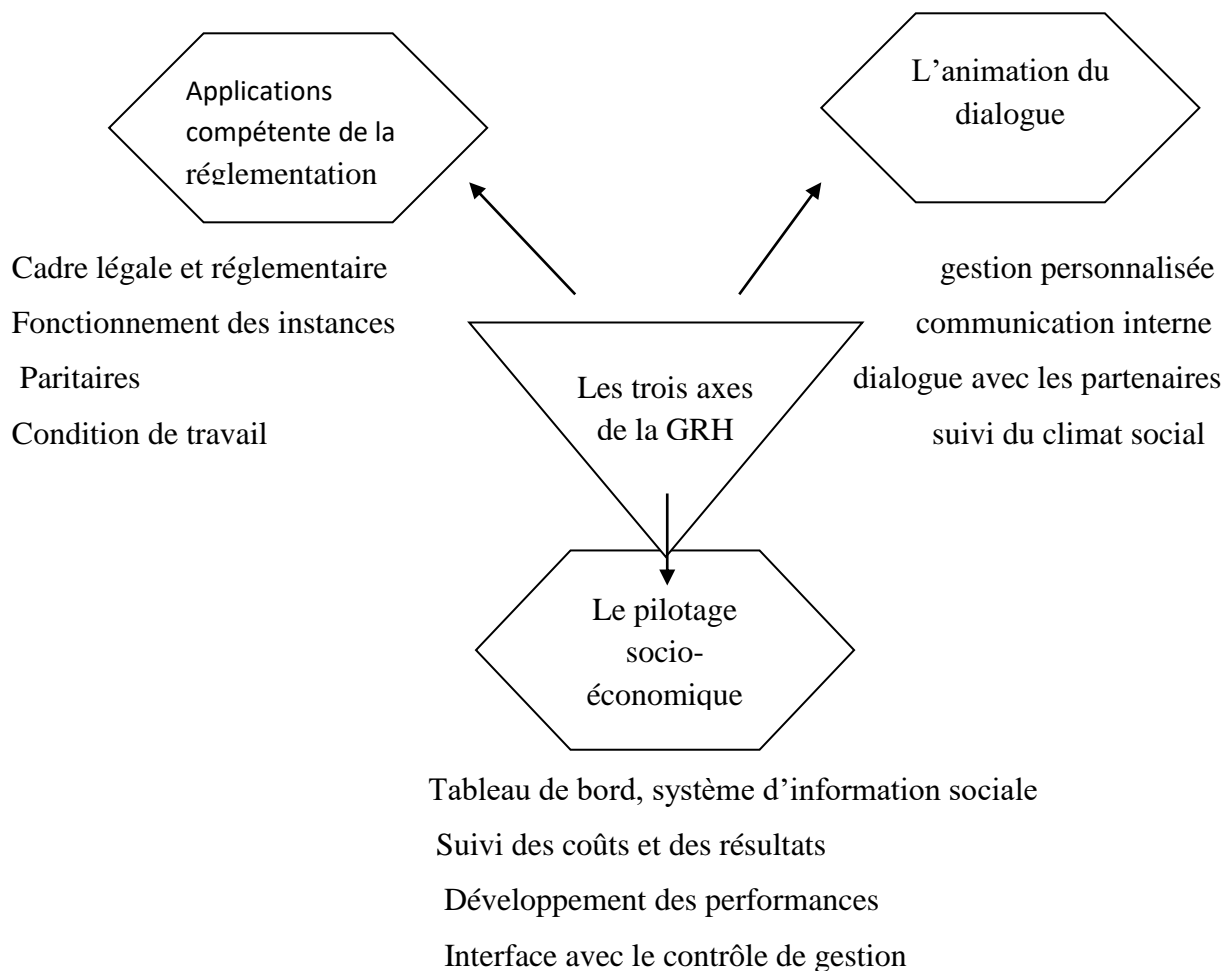
- **La mise en œuvre d'un cadre réglementaire national, sectoriel et propre à l'entreprise**, à la fois très abondant et fortement évolutif. Cela se traduit notamment par une administration au quotidien qui constitue à la fois le minimum vital et le support indispensable de la gestion sociale ;

¹⁰ Bernard Matory, Daniel Crozet, GRH, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008

CHAPITRE I : Système d'information et fonctions pratiques de la GRH.

- **L'animation du dialogue et la mise en œuvre de la communication avec les collaborateurs**, d'une part, et avec les divers groupes constitutifs de la collectivité, d'autre part ;
- **Le pilotage socio-économique**, c.-à-d la participation au développement des performances de l'organisation.

Figure N°09 : les trois axes de la GRH



Source: Bernard Matory, Daniel Crozet, GRH, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008

10.2 Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines

10.2.1 Les technologies de l'information et la communication

Par les nouvelles technologies de l'information on entend certains systèmes électroniques d'information et de la communication mis au point et adaptés au cours des dernières années. Ces technologies sont le résultat de l'adoption du numérique comme code unique de codage des données pour leur utilisation informatique réduisant le coût de mise en forme, de tri et compilation des données en information utilisable et rendant l'information plus actuelle en écourtant les délais de consultation ou de diffusion en réduisant ainsi le coût de production ou de consultation de l'information.

Les TIC permettant à l'entreprise qui s'en équipera, de réduire ses coûts et ses besoins en capitaux, d'améliorer sa réactivité, de pouvoir s'accaparer de nouveaux marchés notamment par le biais de bons alliés, de pouvoir travailler plus simplement plus efficacement avec ses partenaires, d'être en mesure de mieux servir ses clients et donc de les fidéliser, de recruter de nouveaux collaborateurs, de les former et d'être mieux informés sur la concurrence et les évolutions techniques.

10.2.2 Les procédures de gestion des RH

10.2.2.1 Le recrutement

Le recrutement est une opération coûteuse, dont les résultats sont étanchés d'incertitudes et qui a des conséquences sur le potentiel de compétence de l'entreprise et son équilibre social. Le coût peut être estimé à deux mois de salaire brut pour un salarié faiblement qualifié, et à six mois de salaire brut pour un cadre. Même si ces estimations sont approximatives, elles donnent une idée de l'importance qu'il faut accorder au recrutement.

Un recrutement mal effectué représente une perte pour l'entreprise, et la nécessité pour celle-ci de recommencer l'opération. C'est à travers le recrutement que sera rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétence sera ajusté. Il y a donc mieux de définir clairement la politique à suivre en la matière et les moyens à mettre en œuvre pour le recrutement.

10.2.2.1.1 Le processus de recrutement

Il s'agit de trouver le meilleur canal pour obtenir des C.V qui intéressent l'entreprise et de le faire en anticipant la date souhaitable d'entrée des nouveaux collaborateurs.

Tableau I.8: processus de recrutement

Processus de recrutement	Désignation
Détection du besoin de recrutement	Le recrutement de remplacement Le recrutement ponctuel Le recrutement par saisie d'opportunité Le programme de recrutement lié à une opération Le programme annuel des recrutements lié au processus budgétaire ou à un plan de gestion prévisionnelle du personnel.
Formulation de besoin de recrutement	Détermination du profil de poste de la personne qui occupe ce poste. Puis elle va définir le profil du titulaire
Sources de candidat	L'annonce d'offre d'emploi (internet...) Le cabinet de recrutement Exploiter son propre vivier de candidatures.

Sources : Mr KACER Youce, Mlle IMADOUCHENE Kahina, la fonction des ressources humaines, UMMTO, 2006/2007.

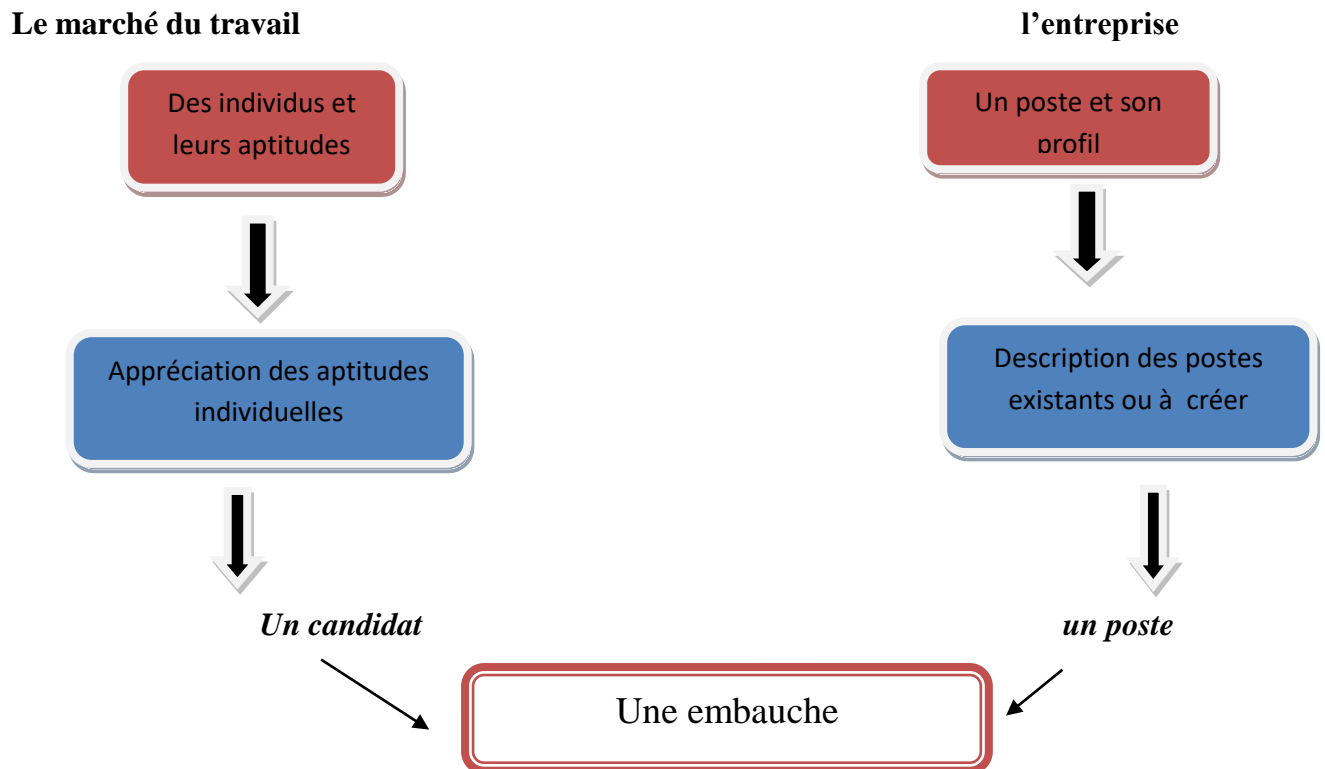
10.2.2.1.2 La stratégie de recrutement

Une politique de recrutement judicieux, des programmes d'embauche bien conduits, contribue à renforcer l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi. A l'inverse, une politique incohérente et surtout la réalisation de licenciements mal préparés conduisent à une dégradation de l'image.

10.2.2.1.3 Le recrutement compromis entre le souhaitable et le possible

L'adaptation de l'homme au travail est avant tout un problème de recrutement. La prééminence d'un bon recrutement résulte donc du fait qu'il peut permettre de supprimer ou de réduire les régulations ultérieures opérées une fois le salarié embauché.

Figure N°10 : le recrutement – adéquation des deux sous ensembles-



Source: Bernard Matory, Daniel Crozet, GRH, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, page 42

10.2.2.1.4 La définition du poste

En général, il s'agit ici de définir les besoins de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Le succès du recrutement peut très bien dépendre non pas seulement des compétences techniques de future titulaire mais aussi de sa capacité à s'intégrer dans une culture organisationnelle, à comprendre le langage et les priorités de son équipe, à respecter les autres départements, à avoir une relation positive à son supérieur ou à ses collaborateurs.

10.2.2.1.5 La définition du profil du candidat

La définition du profil est opérée aussi bien pour un poste unique que pour un poste multiple. En effet, même s'il n'a pas été nécessaire d'établir une définition du poste, il est toujours utile de réfléchir sur le profil du candidat recherché, c'est par exemple, à ce moment que peut être modifié l'équilibre d'une équipe.

Le profil du candidat idéal, sa carte d'identité en quelque sorte (formation, âge, zone d'habitation, expérience...). Il faut donc traduire un contenu d'emploi (responsabilités, mission, tâches, position hiérarchique...) en caractéristiques sociales. Pour cela, il faut non

seulement identifier ces qualités de façon précise, mais les hiérarchiser pour faciliter par la suite le tri candidats.

10.2.2.1.6 L'entretien de recrutement

La prise de contact avec le candidat est multiforme. Elle va de l'entretien classique de recrutement à la journée d'expérimentation en passant par la préconisation pour des postes à responsabilités.

La préparation de l'entretien se fait à partir du CV et lettre de motivation, on y ajoute les informations obtenues lorsqu'on aura pris rendez-vous avec le candidat. Le recrutement est avant tout une négociation, on peut aboutir à un accord, l'embauche, satisfaisant pour les deux parties c.-à-d qu'il est essentiel, de bien entendre, de déterminer les intérêts communs dans la transaction.

10.2.2.1.7 La mise en place des moyens de recrutement

Là encore, dans un souci de cohérence maximale par rapport à ce qui précède, il s'agit en fait de choisir l'opérateur central de l'acte de recrutement. Ce choix peut d'ailleurs aussi se faire tout au début de la démarche. La décision se prend surtout en fonction du poste, pour lequel on recrute, du secteur d'activité, de la rareté sur le marché des profils recherchés et une fois de plus, des moyens dont on dispose pour mener à bien le recrutement.

10.2.2.1.8 L'intégration du nouvel arrivant dans le poste

De après qu'on a été accomplies les formalités administratives d'embauche, le programme d'intégration a pour objet de donner une information complète sur :

- L'organisation de l'entreprise et du service concerné ;
- Les contacts immédiats du poste ;
- La rémunération et les programmes sociaux ;
- Les différentes procédures de l'entreprise ;
- Les contacts de l'environnement du poste ;
- La familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste.

Le programme est élaboré sous la responsabilité de la direction des ressources humaines, sa mise en œuvre est laissée au soin du supérieur hiérarchique direct.

La période d'intégration, doit être complétée par une période de suivi plus durable. Elle permet à l'individu et son supérieur, qui représente le lien entre l'organisation et le nouvel entrant, de faire le point sur l'expérience qu'ils vivent ensemble.

10.2.2.1.9 Le coût de recrutement

Un recrutement bien fait est une opération coûteuse. Toutefois, un recrutement bâclé est une opération encore plus coûteuse à long terme. Il convient donc de ne pas prendre en considération la seule dépense mais de garder présente à l'esprit l'idée de rentabilité, en comparant le coût supporté et les effets d'une embauche réussie.

10.2.2.2 Le système de rémunération et des avantages ¹¹

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats dans ses effectifs. Compter sur un système de gestion de la rémunération la main-d'œuvre est très mobile et ce que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important.

Soulignant que la variable de la rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un chèque. Il faut avant tout déterminer la capacité de payer de l'organisation, le moment qu'elle désire effectuer aux différents postes et explorer la rémunération offerte sur le marché, en plus d'effectuer des choix quant à la rémunération directe ou indirecte. Il faut également établir des échelles salariales et connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations.

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs ;
- Être compétitif par rapport au marché.

¹¹ CHAFA KHADIDJA , Mémoire de fin d'étude, le système d'information au service de la fonction GRH, UMMTO , 2017/2018

Tableau I.9: les différents types de rémunération

Rémunération directe	Rémunération différée	Périphériques
Fixe : salaire de base, complément, prime d'ancienneté, 13 ^{ème} mois, primes conventionnelles. Variable : prime individuelle ou collectifs, bonus, commissions...	Participation, intéressement, stock options, actionnariat, retraites complémentaires...	Avantage en nature, voiture, remboursement de frais, formation ; prévoyance...

Sources : conception personnelle à partir de consultez : <https://www.managergo.com/ressources-humaines/remuneration.htm>

10.2.2.3 La formation et gestion des carrières

10.2.2.3.1 La formation ¹²

La formation est la base de la plupart des améliorations de performance :

- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement ;
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de production ;
- Elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leurs environnements.

Dans le processus formation, l'expérience montre qu'il est commode dans beaucoup de cas de retenir quatre types d'activités définies et caractérisées par leurs « livrable ».

10.2.2.3.2 Identification et hiérarchisation des besoins

On tient compte des résultats de processus de gestion prévisionnelle des compétences et des remontées des demandes venues des managers. On tient compte des résultats de

¹² Bernard Matory, Daniel Crozet, GRH, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, page 92

processus de gestion prévisionnelle des compétences et des remontées des demandes venues des managers. Le livrable en la matière est un projet organisé de montée en compétences, hiérarchisant les cibles à atteindre pour l'année.

10.2.2.3.3 Recenser les moyens

Par l'ensemble des moyens de diffusion de la connaissance au sein d'une organisation, organisation de bases de données, retours d'expérience systématique, mise en œuvre des apprentissages collectifs... Le produit de cette activité consiste dans un recensement complet des moyens et leur hiérarchisation pour répondre aux choix stratégique de montée en compétences

10.2.2.3.4 Mettre en adéquation la contrainte budgétaire, les besoins et les moyens

Tout en tenant compte de l'adhésion nécessaire des partenaires sociaux. Il s'agit de définir et négocier le plan de formation qui traduit, dans un cadre légal, l'adéquation entre les besoins et les moyens pour les formations formelles.

10.2.2.3.5 Mettre en œuvre concrètement les montés en compétences

En réalisant les calendriers, en opérant les arbitrages entre les activités courantes et les formations. Il s'agit aussi du suivi de l'après formation, de la gestion des retours d'expériences c.-à-d d'un ensemble d'activités apparues plus récemment et jugées vitales car elles concernent l'efficacité du processus. Elles peuvent traduire par un tableau de bord de la qualité du suivi des retours.

10.2.2.4 La gestion des carrières ¹³

La gestion des carrières ou développement des potentiels humain de l'entreprise vis à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en homme des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.

La mise en place d'un programme de développement peut être considérée comme un investissement de l'entreprise exigeant un effort immédiat dont les résultats futurs pourront être mesurés en termes d'accroissement de productivité, d'amélioration du climat social, de diminution des coûts, d'accroissement de la stabilité du personnel, d'amélioration de la flexibilité humaines de l'organisation.

¹³Bernard Matory, Daniel Crozet, GRH, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, page 73

Un plan de développement global des ressources humaines vise à connaître, puis à planifier pour agir, il comporte normalement deux phases :

10.2.2.4.1 L'appréciation des salaires

C'est la première étape de tout programme de développement des carrières. Elle s'inscrit aussi dans une perspective d'amélioration des relations de travail en favorisant le dialogue entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs au cours des entretiens nécessaires à mise en œuvre.

L'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement pourra s'exprimer :

- Par une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;
- Par un inventaire des points forts et point faibles par rapport à la fonction exercée ;
- Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien ;

L'entretien d'appréciation doit pouvoir servir aux fins suivantes :

- Analyser les points forts et points faibles et juger les corrections à apporter pour améliorer la performance ;
- Fournir une information pour décider d'une promotion, d'une mutation, d'une réorientation ou d'une séparation ;
- Servir de base à la décision d'augmentation de salaire, lorsque la politique salariale prévoit des rémunérations différentes pour des performances différents et si cet objectif lui est assigné ;
- Décider de l'avancement à l'intérieur d'une classification ;
- Favoriser une meilleure communication entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs.

10.2.2.4.2 Le développement des ressources humaines interne

Si elle veut suivre l'évolution de son environnement et rester compétitive, l'entreprise ne peut rester figée dans ses structures et son organisation. Le plan de développement des ressources humaines vise donc à organiser et coordonner, au plan es hommes, la nécessaire évolution de l'organisation et des carrières.

L'approche prospective s'opère à deux niveaux :

- A) **Au niveau global**, la gestion prévisionnelle du personnel projet à long terme et moyen terme les besoins et les ressources globales en personnel en fonction des orientations, l'étude est anonyme, il s'agit de projection des postes.
- B) **Au niveau de l'évolution des carrières individuelle**, le plan de développement organise l'affectation de chaque salarié, à court et moyen terme, en tenant compte des profils professionnels, des performances et des souhaits individuels. Les conclusions sont personnalisées : il s'agit cette fois d'affecter des individus nommément désignés dans les postes.

Le plan de développement constitue donc un système cohérent qui, face aux besoins exprimés par les études prévisionnelles, vise à préciser et organiser les flux de mobilité interne, à organiser la mobilité externe et, le cas échéant, les appels à l'extérieur.

Cette démarche s'applique aussi bien aux besoins populations cadres que non cadre ; on constate toutefois que la majorité des plans de développement, lorsqu'ils existent, sont centrés sur les seuls cadres.

10.2.2.5 L'affectation et la gestion des postes

L'analyse des postes de travail est une procédure qui fait partie des tâches administratives d'une entreprise et qui consiste à déterminer les responsabilités et les obligations des postes de travail.

L'analyse du poste de travail est une procédure qui fait partie des tâches administratives d'une entreprise, notamment la détermination des responsabilités et des obligations au poste de travail. L'analyse et l'évaluation des emplois constituent le fondement de la politique de gestion des ressources humaines. Avant même de s'intéresser aux individus qui composent l'organisation, il s'agit ici d'examiner la structure des activités de l'entreprise et les emplois, postes ou tâches autour desquels s'organise l'organisation du travail. L'analyse et l'évaluation systématiques du travail doivent permettre l'objectivité des décisions de gestion des ressources humaines

10.2.2.5.1 La description de l'emploi

Une fiche de description répertorie les postes de travail correspondant à l'emploi et leur affectation, le positionnement hiérarchique de l'emploi, la liste des missions à effectuer et éventuellement les tâches associées.

3.2.2.5.1 La spécification de l'emploi

Elle consiste à recenser les capacités et compétences requises pour tenir l'emploi, en termes de qualification d'expérience, de formation, de qualités personnelles, de capacités physiques ou intellectuelles.

10.2.2.5.2 L'évaluation de l'emploi

Elle conduit à attribuer une valeur aux exigences requises pour tenir l'emploi, suivant différentes méthodes possibles (analytiques ou globales).

10.2.2.5.3 La classification ou hiérarchisation des emplois

Sur la base des résultats de l'évaluation, les emplois sont hiérarchisés entre eux.

Par exemple, une connaissance précise du métier et de sa valeur relative aide à cartographier les parcours professionnels, une meilleure gestion de la mobilité interne, des actions de recrutement basées sur des informations précises, des pratiques d'évaluation des collaborateurs et des politiques de formation pour répondre aux éventuelles différences entre compétences requises par l'emploi et compétences détenues par le salarié en poste sur cet emploi.¹⁴

Cette démarche peut être réalisée en interne par les RH ou par un prestataire externe. Cette analyse aide à décider qui devrait être embauché pour combler les postes vacants en fonction de leurs compétences et de leur expérience.

10.2.2.6 Le système de reporting RH ¹⁵

Un reporting RH est un document tabulaire qui regroupe une série de mesures liées aux RH. C'est un puissant outil de business intelligence utilisé par de nombreuses entreprises pour identifier les dysfonctionnements et aider à la prise de décision.

¹⁴ Consultez: <https://www.universalis.fr/encyclopedie/gestion-des-ressources-humaines/2-les-missions-et-les-outils-de-la-g-r-h/>

¹⁵ Consultez : <https://www.gathering-tools.com/2021/08/11/reporting-rh/>

10.2.2.6.1 Anticiper les besoins d'embauche

Le reporting RH efficace peut mettre en évidence des tendances récurrentes, permettant à la direction d'anticiper les besoins de main-d'œuvre plutôt que d'être dans une position réactive.

10.2.2.6.2 Optimiser les processus de recrutement

Les données analytiques fournies dans les reporting RH peuvent conduire à des conclusions qui peuvent être utilisées pour surveiller la main-d'œuvre, en particulier pour un recrutement plus efficace

3.2.2.5.2 Effectuer un suivi de la performance des équipes

Il permet d'identifier les salariés les plus productifs pour une augmentation ou une promotion, et il peut aussi aider à accompagner les salariés en difficulté : échanges avec des personnes référents, formation, partage de connaissances

10.2.2.6.3 Réduire le turnover dans l'entreprise en identifiant des "patterns" menant au départ

Il permet la détermination des causes ayant poussé le salarié à partir (est-ce une question de rémunération trop peu revalorisée ? D'une ambiance de travail désagréable ? Ou peut-être s'agit-il de concurrents venant "chasser" certains profils par l'intermédiaire d'offres alléchantes ?) Et peut permettre de faire baisser le taux de turnover.

10.2.2.7 Le tableau de bord RH

10.2.2.7.1 Définition et objectifs¹⁶

Un tableau de bord est un outil d'évaluation d'une entreprise composé de différentes métriques sur une période donnée. C'est un outil clé pour une navigation efficace ! Il y a des tonnes de tableaux de bord... en effet, il peut être utilisé pour tous les départements d'activité et tous les services : gestion des stocks, activités commerciales et marketing, gestion comptable...

Un tableau de bord RH est un document qui résume un ensemble d'informations et de métriques RH. Cet outil de gestion des ressources humaines peut identifier des données et des résultats spécifiques. Le tableau de bord RH est finalement un outil précieux d'aide à la décision. De ce fait, les RH pourront analyser les données de l'entreprise et utiliser ces données pour aligner ses actions avec les objectifs fixés par la direction.

¹⁶ Consultez : <https://www.eurecia.com/blog/tableaux-bord>

CHAPITRE I : Système d'information et fonctions pratiques de la GRH.

L'ensemble des données saisies dans le tableau de bord vous donne du recul et facilite les choix stratégiques pour les RH.

L'objectif principal du tableau de bord RH est de diagnostiquer la situation de l'entreprise à un instant donné. Sur la base de ce diagnostic, certaines décisions seront prises pour maintenir les activités de l'entreprise.

Les objectifs d'un tableau de bord RH peuvent varier d'une entreprise à l'autre, car il suit tout dans une pléthore de mesures RH. Les tableaux de bord RH peuvent prendre différentes formes, mais dans tous les cas sont exécutés à l'aide d'outils numériques.

Il doit être simple et intuitif pour que tout le monde puisse le comprendre. Il collecte vos données, les analyses et fournit des métriques RH en temps réel. Absentéisme, salaires...

10.2.2.7.2 Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux/ exemples d'indicateurs

Ce sont les objectifs et les valeurs d'une entreprise qui vont permettre de définir les indicateurs qui seront étudiés dans le tableau de bord RH

Tableau I.10: Les différents indicateurs étudiés dans un tableau de bord RH

Démographique	<ul style="list-style-type: none">• Effectif final/effectif initial + entrées + sorties• Ratios relatifs aux catégories professionnelles, âge, sexe, ancienneté
Economiques	<ul style="list-style-type: none">• Charges sociales/effectif• Évolution de la masse salariale• Coût de la formation/effectif• Frais de personnel
Légaux	<ul style="list-style-type: none">• Heures de délégation/heures de production• Nombre de CDD, CDI, stages, alternances...• Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation,• Accidents du travail/effectif
Représentatifs du climat social	<ul style="list-style-type: none">• Heures d'absentéisme/total heures payées• Turnover• Heures de grève/total heures théoriques• Nombre de litiges transmis aux prud'hommes

Sources : Joëlle Imbert, les tableaux de bord RH, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05

Conclusion

La définition du concept de SI montre les différentes perspectives à prendre en compte pour comprendre la véritable signification d'un SI. Tout d'abord vision surement le plus immédiate, un SI consiste à manipuler et produire de l'information à partir des données, ensuite c'est un système que se sert des technologies de l'information appartenant à une architecture (ordinateurs, réseaux, logiciels...) finalement, c'est un système servant de support pour le processus et la structure d'une organisation.

Du côté technique, un système d'information se définit par un ensemble de composantes technologiques (matériels, logiciel et humain) inter reliées qui recueillent, traitent, stockent et diffusent à gérer des opérations courantes, à prendre des décisions et aussi pour aider à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation.

Trois fonctions peuvent être liées à un SI : L'entrée, le processus par lequel on fournit les données brutes au système en prévenance de l'organisation ou de son environnement. Le traitement, processus qui consiste à transférer des données brutes. La sortie, processus consistant à diffuser l'information traitée aux utilisateurs ayant un besoin.

D'un côté managériale, globalement, un SI constitue une solution d'organisation et de gestion à un problème que pose l'environnement, une solution basée sur les technologies de l'information. Un SI peut être un matériel important et efficace de création de valeur pour l'entreprise, en saisissant l'ensemble de ses dimensions organisationnelles, stratégiques, sociales, éthiques et technologiques en se servant de fournir l'information nécessaire qui aide les managers à prendre les meilleures décisions ou qui améliore la gestion des processus qui se répètent.

Ainsi, la fonction RH, très axée au départ sur les aspects administratifs, depuis le début de siècle, a acquis une reconnaissance au sein de l'entreprise et s'est professionnalisée en se développant vers une gestion des ressources humaines, plus basée sur l'évolution individuelle et plus liée à la stratégie de l'entreprise. Toutefois cette évolution n'est pas uniforme, et selon le contexte dans lequel elles évoluent et selon leur histoire, les entreprises intègrent de nos jours différents facteurs liés aux transformations de l'environnement technologique, social et économique. Et parmi ces facteurs figure le SIRH qui a fait notre l'objet de notre premier chapitre.

CHAPITRE I : Système d'information et fonctions pratiques de la GRH.

En effet, le travail quotidien au sein des directions des RH a été modifié par l'informatique, de cet effet elles disposent aujourd'hui d'un système informatisé de gestion du personnel qui leur permet d'enregistrer, de stocker et de soumettre aux différents procédures de traiter toutes les informations utiles, pour les exploiter d'une meilleur façon dans la prise de décision.

La GRH est parmi les dernières fonctions de l'organisation qui soient touché par l'informatique, la technologie gagne un poids considérable dans les activités des gestionnaires grâce à la masse croissante des traitements à effectuer dans le domaine des ressources humaines, elle donne toute ses lettre de noblesse au concept SIRH.

CHAPITRE II :

*Audit des systèmes d'information des
ressources humaines*

Introduction au chapitre

L'existence et le bon fonctionnement d'une entreprise quelle qu'elle soit, ne dépend pas uniquement de son capital économique ou même de ses compétences et de son savoir faire, le capital humain est un élément indissociable de son activité et de sa structure. Les ressources humaines jouent un rôle stratégique et se positionnent au devant de la scène lorsqu'il s'agit de répondre aux enjeux de l'entreprise.

Mais qu'on se le dise, chaque jour, l'entreprise est exposée à des milliers de risques susceptibles de nuire à sa pérennité. En effet, de nombreux facteurs, qu'ils soient internes ou externes peuvent causer sa perte.

Comme on le dit si bien : « il n'est de risques que d'hommes ». Les ressources humaines, ce vecteur constitutif essentiel, cette richesse, n'échappe pas à la règle, elle n'est nullement épargnée, d'où la nécessité de mettre en œuvre des stratégies et des actions préventives visant à identifier, prévenir et parer à ces risques.

Dans ce qui suit, nous allons aborder, dans un premier temps le système de contrôle interne, nous étudierons ses principes, ses objectifs, son importance et son processus d'évaluation.

Par la suite, nous nous intéresserons au management des risques. Les dispositifs de gestion des risques, le processus de gestion des risques seront les points abordés.

Enfin, l'audit fera l'objet de la troisième et dernière section.

Section 01 : Système du contrôle interne des ressources humaines ¹

Dans une certaine mesure, la direction de l'entreprise contrôle le travail des employés. Mais qui validera les actions et les décisions de la direction ? Les systèmes de contrôle interne peuvent contribuer à améliorer la sécurité d'une entreprise dans ces domaines. Ces systèmes sont conçus pour prévenir les erreurs et les actes criminels. Afin de minimiser les risques, le système de contrôle interne se compose de règles et de workflows² conçus pour prévenir au maximum les actes répréhensibles. En adhérant à ces règles, les employés réduisent le risque d'erreur et toute violation des règles peut être rapidement repérée.

Selon la pertinence et la vraisemblance dans chaque contexte spécifique, des mécanismes de contrôle sont activés en amont, en aval ou en parallèle des tâches à surveiller. La particularité du dispositif de contrôle interne réside dans le contrôle interne au sein de l'entreprise. Contrairement à d'autres concepts impliquant un organe de contrôle externe tel qu'un trésorier ou un auditeur, un bon système de contrôle interne permet aux employés de se contrôler mutuellement.³

1.1 Les principes et objectifs du contrôle interne des RH⁴

De manière générale, le système de contrôle interne doit garantir que personne n'agit de manière erronée au sein de l'entreprise, que tous les processus peuvent être exécutés sous une forme appropriée.

1.1.1 Importance environnementale des procédures de contrôle

L'importance des procédures de contrôle interne des RH réside dans l'environnement efficient, efficace et axé sur la conformité créé par le contrôle interne. Dans cet environnement, les procédures de contrôle interne sont conçues pour identifier les points de contrôle, où des erreurs ou des anomalies dans les processus de ressources humaines sont susceptibles de se produire, identifier les risques liés aux points de contrôle, puis atténuer ou éliminer chaque risque. Des contrôles solides associés à de solides procédures de gestion des risques permettent aux ressources humaines, aux gestionnaires et aux propriétaires d'entreprise de se concentrer sur la réalisation des objectifs stratégiques

¹ © IFACI / ANDRH, le contrôle interne des ressources humaines – Paris – septembre 2013 consultez : <https://docplayer.fr/21146224-Le-contrôle-interne-des-ressources-humaines.html>

² Flux opérationnel, représentation d'une chaîne de tâches

³ Consultez : <https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/systeme-de-contrôle-interne/>

⁴ Consultez <https://gmk-conseil.fr/complementarite-ressources-humaines-contrôle-interne/>

1.1.2 Limiter les conséquences d'un risque incontrôlé

Les procédures de contrôle interne des ressources humaines sont importantes pour limiter conséquences graves pouvant survenir lorsque les risques ne peuvent être maîtrisés. Les conséquences potentielles les plus importantes comprennent les pénalités, les amendes et les atteintes à la réputation de l'entreprise en cas de non-respect des lois fédérales et étatiques sur l'emploi et le travail. Les cas de fraude par carte de temps, la création d'employés « fantômes » ou de faux employés et le vol d'identité peuvent affaiblir financièrement une entreprise et éroder la confiance. De plus, les procédures qui ne parviennent pas à contrôler les risques réduisent souvent l'efficacité et l'efficacité des RH et de l'ensemble de l'entreprise,

1.1.3 Importance dans la réduction des risques

Les contrôles internes préventifs des ressources humaines constituent une première ligne de défense importante. Les contrôles préventifs réduisent la probabilité d'erreurs de frappe intentionnelles ou non et découragent ou dissuadent les comportements illégaux ou contraires à l'éthique. Les exemples incluent les fonctionnalités de vérification des erreurs dans le logiciel du système RH, les procédures de sécurité informatique qui restreignent l'accès aux dossiers des employés, les procédures d'autorisation qui obligent les gestionnaires à approuver les fiches de présence des employés avant de les soumettre aux RH et la séparation des tâches dans les procédures de paie afin qu'aucune donnée ne soit enregistrée pour le même employé et aucun salaire n'a été versé.

1.1.4 Détection et traitement des violations

Les contrôles de détection constituent le deuxième niveau de défense et sont conçus pour identifier et résoudre les erreurs ou les anomalies une fois qu'elles se sont produites. Les exemples incluent des pistes d'audit qui suivent les transactions de paie sélectionnées au hasard du début à la fin, qui peuvent être créées lors d'audits de paie périodiques ou aléatoires. Les procédures de signalement du harcèlement au travail ou du harcèlement sexuel ou des violations des réglementations en matière de santé et de sécurité au travail sont essentielles. Contrôles internes rigoureux allant de l'orientation à l'avertissement en passant par le soulagement immédiat des conséquences en cas de violation des politiques de contrôle des ressources humaines.

1.2 Processus de l'évaluation du contrôle interne⁵

1.2.1 Importance des procédures de contrôle interne en ressources humaines

Les ressources humaines opèrent dans une capacité transactionnelle et de conformité. La fonction de transaction est responsable de la documentation, de la tenue et de la sécurité des dossiers, de la paie, du recrutement et de l'embauche des employés. Le service de conformité des ressources humaines est chargé de s'assurer que l'entreprise respecte les lois fédérales et étatiques sur l'emploi et le travail. Un solide système de contrôles internes qui assure la responsabilisation et encourage de saines pratiques de gestion est un élément important des deux fonctions

1.2.2 Recrutement et intégration

Acquérir de nouvelles compétences et des ressources complémentaires.

Tableau II.1: contrôle interne de processus recrutement et intégration.

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Gérer l'image d'employeur et l'attractivité	Manque d'attractivité, déficit d'image	<ul style="list-style-type: none"> - L'attractivité de l'employeur est-elle évaluée ? - L'attractivité du métier est-elle évaluée? - Analyse-t-on les résultats après la publication des offres (analyse du taux de réponse décliné selon les profils, les média de publication, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des opérations de communication externe, participé aux forums notamment dans les écoles et les centres de formation spécialisés, être visible sur Internet - Gérer son image d'employeur : - Réaliser des sondages sur certains métiers en tension - Adapter le contenu et les supports de communication à chaque cible - Disposer d'une plateforme de recrutement facilement accessible sur Internet
Définir les besoins à court terme et à long	Inadéquation des effectifs ou des compétences par rapport aux besoins Procédure de déclenchement d'un	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des besoins a-t-elle été réalisée ? - Existe-t-il une démarche formalisée d'identification des profils ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir un plan prévisionnel des recrutements par métier, région, fonction - Définir les postes et les profils cibles

⁵ © IFACI / ANDRH, le contrôle interne des ressources humaines – Paris – septembre 2013

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

	recrutement non adaptée au profil ou non respectée	<ul style="list-style-type: none"> - Dispose-t-on d'une GPEC sur laquelle s'appuyer ? - Le besoin et le budget associé sont-ils validés au niveau approprié ? 	S'assurer du niveau de validation (des procédures différentes pourront être mises en œuvre selon qu'il s'agit d'un recrutement en interne ou externe, voire selon les métiers)
	Difficulté à trouver les profils adéquats	<ul style="list-style-type: none"> - A-t-on ciblé le périmètre de recherche approprié ? - Les moyens mis en œuvre sont-ils suffisants ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les voies de recherche à privilégier selon les profils - Développer des partenariats avec les écoles et des programmes de formation interne - Recourir à des cabinets spécialisés - Constituer un répertoire des sites/partenaires recommandés en fonction des profils recherchés Développer et utiliser des réseaux (sociaux professionnels et informels) - Mettre en place un suivi des candidatures permettant de constituer un vivier (réactivité, rapidité)
	Inadéquation entre le profil recherché et le besoin réel	<ul style="list-style-type: none"> - Existe-t-il une fiche de poste clairement définie avec des critères précis et exhaustifs ? - S'appuie-t-elle sur un référentiel de compétences adopté par l'organisation ? - RH et opérationnels sont-ils partenaires dans la formulation du besoin ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir un référentiel de compétences clés par métier - Avoir une DRH proche des clients internes (notamment pour établir conjointement la fiche de poste)
	Identification non efficiente des ressources et compétences disponibles en interne	<ul style="list-style-type: none"> - Les besoins sont-ils communiqués en interne ? - A-t-on recensé les compétences disponibles en interne ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une CV-thèque en ligne - Mettre en place des outils de communication en interne sur les postes à pourvoir

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

Recruter	Non-conformité aux exigences légales, professionnelles ou au code de bonne conduite de l'organisation en matière de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Les recruteurs ont-ils reçus une formation sur les pratiques de recrutement ? - Les outils adéquats sont-ils mis à leur disposition ? - La DRH est-elle systématiquement impliquée dans les entretiens de recrutement ? - les offres d'emploi sont-elles centralisées à la DRH ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter les exigences juridiques et de conformité notamment celles qui sont relatives au respect de la vie privée - Etablir et diffuser un guide d'entretien - Former des managers et les collaborateurs de la DRH aux techniques de recrutement (centrer les entretiens de recrutement sur les compétences, utiliser une fiche d'évaluation pour chaque candidat, etc.)
	Non-respect des valeurs et des engagements de l'organisation (notamment en matière de lutte contre les discriminations)	<ul style="list-style-type: none"> - Les exigences du poste (langues, expériences, connaissances, etc.) sont elles objectives ? Sont-elles conformes aux engagements de l'organisation en matière de lutte contre les discriminations ? - Ces critères sont-ils validés avec la DRH et la direction juridique ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser les recruteurs (DRH, managers, cabinets de recrutement) : <ol style="list-style-type: none"> 1. Diffuser des bonnes pratiques en matière de lutte contre les discriminations directes ou indirectes 3. Introduire des clauses spécifiques dans les appels d'offre et dans les contrats des cabinets de recrutement 4. Créer un partenariat avec CAP Emploi (pour le handicap) - Favoriser explicitement la diversité dans le cadre du recrutement
	<p>Sélection inadaptée ou arbitraire des candidats par rapport aux besoins</p> <p>Sélection discriminatoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La sélection est-elle basée sur des critères de compétences explicites et vérifiables ? - Les motifs de rejets sont-ils explicites ? - L'entretien est-il adapté au profil recherché (test techniques linguistiques, mise en situation réelle, etc.) ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un processus collégial d'évaluation et de sélection des candidats - Etablir des comptes rendus d'entretiens - Communiquer sur les critères de discrimination selon la loi - Elaborer un tableau formalisé pour les candidats retenus pour les dernières étapes de sélection - Vérifier les éléments critiques ou spécifiques à l'exercice de la fonction

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

	<p>Risque de réputation lié au processus de recrutement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'accueil des candidats et la qualité des échanges sont-ils satisfaisants? - L'organisation maîtrise-t-elle les recrutements par des prestataires externes, les clauses contractuelles sont-elles précises et vérifiées ? - Les candidatures non retenues font elles systématiquement l'objet d'une réponse ? - Les motifs de rejets sont-ils explicites ? - Les engagements pris dans la phase de sélection seront-ils retenus dans le contrat? - Ne créent-ils pas des antécédents qui pourraient nuire au climat social de l'entité? 	
	<p>Sous-performance du processus de recrutement Non atteinte des indicateurs de qualité (coût, délai)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les canaux de recrutement (interne, approche directe, cabinet) sont-ils adaptés aux profils recherchés ? - Les délais de recrutement correspondent-ils aux besoins ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser une grille d'adéquation des canaux de recrutement selon le profil - Référencer des cabinets de recrutements à la suite d'appels d'offre - Disposer d'un SIRH permettant de sécuriser l'intégrité et l'accès aux données - Concevoir des requêtes informatiques pour un suivi régulier de la performance - Définir des indicateurs de performance selon les profils - Rechercher les causes des écarts tant en termes de coûts que de délais - Se servir de cette analyse causale pour

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

Contractualiser	Non-respect du cadre juridique et légal	- Les contrats de travail ont-ils été revus avec les services juridiques ?	- S'assurer que les prés requis pour l'exercice des professions réglementées et/ou normées sont réunis au moment de l'embauche et maintenus.
	Non -respect des procédures budgétaires de l'organisation	- Applique-t-on une procédure adaptée d'autorisation des budgets ?	- Gérer la sécurité et les titres de séjours des Expatriés
	Non-conformité aux exigences liées à l'exercice de certains métiers	- Comprennent-ils, le cas échéant, les clauses spécifiques liées à l'exercice de certains métiers ou à l'expatriation ?	- Disposer de modèles de contrats type (temps plein, temps partiels, CDD, CDI, clauses de non-concurrence, etc.)
	Gestion arbitraire	- Sont-ils conformes à la politique salariale et d'attribution des avantages de l'organisation ? - La politique salariale est-elle suffisamment claire pour se prémunir d'une gestion arbitraire des contrats ?	

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

Assure l'intégration	<p>Difficultés d'intégration, insatisfaction, démission</p> <p>Risque de requalification d'un Contrat</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prépare-t-on correctement l'arrivée des nouveaux collaborateurs ? - Réalise-t-on une analyse causale des périodes d'essai renouvelées ou rompues? - Existe-t-il un parcours formalisé favorisant l'intégration des différentes catégories de salariés ? - Les nouveaux arrivants sont-ils sensibilisés à la culture d'entreprise ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Anticiper les aspects pratiques liés à l'accueil d'un nouveau collaborateur (bureau, matériel, accès informatique...) - Mettre en place des journées d'accueil pour présenter l'organisation, ses règles, etc. - Mener des entretiens pendant la période d'essai, et favoriser les échanges (avec la DRH, dans le cadre de la ligne hiérarchique, etc.) - Réaliser un livret d'accueil, des sessions de formation (e-Learning ou présentiel), - mettre en place un parcours de rencontres avec les services avec lesquels des collaborations seront nécessaires - Sensibiliser à la culture de l'entreprise/département - Suivre les périodes d'essai rompues à l'initiative du salarié
-----------------------------	---	---	---

Source : © IFACI / ANDRH, le contrôle interne des ressources humaines – Paris – septembre 2013

1.2.3 La formation

Développer les compétences à partir des ressources existantes.

Tableau II.2: contrôle interne de processus formation

Processus	Risque	Point de contrôle	Bonne pratique RH
Définir la politique de formation	Politique de formation déconnectée de la stratégie de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - La politique de formation intègre-t-elle les grandes orientations stratégiques de l'organisation et les évolutions métiers qui en découlent ? - Est-elle mise en œuvre? 	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer et suivre les niveaux de formation et de compétences au regard de la stratégie de l'organisation
	Absence de contribution à la dynamique sociale et à la diversité : <ul style="list-style-type: none"> - Risque de démotivation - Risque de dégradation de l'employabilité des salariés - Déficit de mobilité lié à une insuffisance de politique de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Les politiques de formation, de mobilité et de recrutement sont-elles coordonnées ? - La politique de formation est-elle en lien avec la GPEC ? - Quel est l'équilibre souhaité, réalisé entre la recherche de compétences externes et le développement de compétences en interne? - La politique de formation intègre-t-elle les objectifs de développement des Compétences nécessaires à l'organisation ainsi que les souhaits d'évolution des collaborateurs ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mener des entretiens annuels de progression et de développement - Etablir des programmes de coaching et de monitoring - Développer les réseaux et les actions destinées à développer le leadership des femmes (par exemple, 50 femmes Managers/Directeurs invitées à échanger avec les membres du Comité de Direction Groupe)

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

Elaborer 1 plan de formation	<p>Inadéquation de l'offre de formation aux besoins Insuffisante ou inexistence de formations obligatoires pour les collaborateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe-t-il un système de remontée des besoins et des souhaits de formation ? Sont-ils analysés ? Des solutions (programme de formation, modalités, prestataires) sont-elles clairement identifiées ? - Les formations obligatoires sont-elles identifiées (par exemple, Lutte Anti Blanchiment et Financement du Terrorisme, règles de sécurité, etc.) ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser l'exploitation et la consolidation des besoins de formation exprimés lors des entretiens annuels - En tenir compte pour adapter l'offre et les programmes de formation - Identifier et collaborer avec des écoles et centres de formation par grands métiers. - Développer la formation interne, le tutorat, le compagnonnage
	<p>Méconnaissance de l'offre de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le processus d'élaboration du plan de formation est-il formalisé ? - Existe-t-il une procédure d'arbitrage des besoins recensés ? Est-elle basée sur des critères objectifs ? - Le plan de formation est-il pluriannuel en lien avec le budget et les orientations stratégiques ? - Les offres de formation (catalogue interne et externe) sont-elles définies et communiquées aux collaborateurs et au management ? 	
	<p>Plan de formation non couvert budgétairement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le budget est-il pertinent au regard des objectifs ? - Les inscriptions sont-elles réellement en lien avec les besoins de la personne ou dans le cadre d'une perspective d'évolution et/ou de 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une politique d'appels d'offre permettant une sélection selon des critères préétablis. - Mettre en place un suivi des désistements

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

		<p>son secteur d'activité?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La politique d'achat de formation est elle définie? Est-elle mise en œuvre ? - Les dispositifs fiscaux ou sociaux sont ils optimisés? 	
<p>Mettre en œuvre et suivre le plan de formation</p>	<p>Inefficacité des formations délivrées Mauvaise identification de la cible</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs pédagogiques de formation sont-ils définis? - Les techniques d'animation des formations sont-elles adaptées au public visé? - Les modalités de formation sont-elles validées au niveau approprié et en temps opportun ? - Le contenu pédagogique est-il testé? - Les acquis de formation sont-ils mesurés et exploités ? - Le recours à la formation externe est-il justifié ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les capacités de formation en interne - Impliquer la hiérarchie dans la sélection des actions de formation - Planifier les formations destinées au bon public selon un tempo approprié par rapport aux pics d'activités - Mettre en place des grilles d'évaluation post-formation, par exemple, dans le cadre de mise en situation professionnelle - Réaliser des bêta tests avec des représentants du public cible

Source : © IFACI / ANDRH, le contrôle interne des ressources humaines – Paris – septembre 2013

1.2.4 Evaluation de performance

Evaluer les performances en vue de reconnaître les compétences, identifier les besoins et faire évoluer les collaborateurs

Tableau II.3: contrôle interne de processus de l'évaluation de performance

Etapas de Processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Réalisation des Entretiens	Non disponibilité des savoir-faire requis pour servir les besoins futurs de l'organisation ou du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Un processus d'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs nécessaires au déploiement de la stratégie en termes de métiers et de compétences est-il mis en œuvre ? - Les compétences disponibles et nécessaires au développement de nouveaux métiers sont-elles étudiées pour être exploitées de manière efficiente? - Les facteurs pouvant influencer les ressources externes disponibles sont-ils identifiés? - Les évolutions (réorganisation, productivité, pyramide des âges, etc.) susceptibles d'avoir un impact sur les métiers et les compétences à moyen terme sont-elles analysées ? - Des plans de succession pour les emplois clés sont-ils élaborés ? Sont-ils en lien avec les plans de flux et les budgets pluriannuels? 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire participer la fonction RH à la réflexion stratégique - Elaborer une grille pour les entretiens des RH avec le management - Mettre en place un observatoire des métiers géré paritairement - Analyser l'impact des réflexions stratégiques (diversification, évolutions organisationnelles, etc.) et des évolutions externes (technologiques, réglementaires, etc.) sur les métiers et les compétences - Pour un Groupe disposant de multiples activités, mener la réflexion au niveau des entités ou des filiales - Anticiper l'apparition de nouveaux métiers - Mettre en place une veille sur les facteurs externes (marché économique, marché de l'emploi, formation externe et grandes tendances, évolutions réglementaires et technologiques) - Analyser les indicateurs RH (pyramide des âges, turnover, absentéisme, etc.)

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

Consolidation des prévisions au sein d'un groupe	<p>Insuffisance de synergie, de mutualisation entre les structures du Groupe sur un périmètre donné</p> <p>Absence d'une vision consolidée de la GPEC au niveau du groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un dispositif de consolidation des prévisions des filiales est-il mis en œuvre ? - Des risques de pénurie « métiers » à court et à moyen termes (liés à des départs massifs à la retraite, à des taux de démissions élevées, à une ré internalisation d'activités, à un accroissement significatif de l'activité) sont-ils identifiés ? - Des risques de surcapacité « métiers » à court et à moyen termes (du fait de diminution significative d'activités, d'externalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer un rapprochement entre les besoins des entités et leur évolution - Mutualiser les plans d'actions - Elargir les zones de parcours individuels proposés - Identifier les possibilités de passerelles et les faire connaître aux équipes RH locales et au niveau du groupe
Analyse des écarts et identification de plans d'actions	<p>Absence d'exploitation opérationnelle des travaux réalisés dans le cadre de la GPEC</p> <p>Absence de lien entre gestion des compétences et gestion des carrières</p> <p>Absence ou non mutualisation des compétences</p> <p>Dégradation de la qualité de service et de l'image de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les risques de surcapacité ou de sous capacité sont-ils analysés par métiers? - Des plans d'actions pour combler les écarts identifiés sont-ils mis en œuvre et suivis ? - Leur efficacité est-elle mesurée ? - Les propositions de compétence non retenues sont-elles régulièrement réexaminées ? 	<ul style="list-style-type: none"> - S'appuyer sur une cartographie des compétences et des besoins actuels et futurs

Source : © IFACI / ANDRH, le contrôle interne des ressources humaines – Paris – septembre 2013

1.2.5 La rémunération

Sanctionner positivement ou négativement les performances, et reconnaître les contributions

Tableau II.4 : contrôle interne de processus rémunération

Etapes du processus	Risques	Point de vente	Bonnes pratiques RH
Définir une politique de rémunération non lisible par les collaborateurs	Politique de rémunération incohérente avec la stratégie et les enjeux prioritaires	- La politique de rémunération est-elle appropriée (optimisation économique, adaptation aux contextes d'expatriation, engagements RSE, etc.) ?	- Rédiger une politique de rémunération précisant : - les avantages en nature - la couverture des risques maladies, maternité, invalidité, veuvage, vieillesse - la scolarité des enfants, le logement, les frais de déplacement domicile/travail, l'intégration de la situation de famille etc.
	Insuffisance de transparence sur les orientations en matière de rémunération dans le cadre de la politique RH globale	- La politique de rémunération est-elle cohérente avec la politique RH ? - La politique de rémunération est-elle déclinée ? Ces déclinaisons sont-elles autorisées et approuvées par les personnes habilitées ? Ces décisions sont-elles communiquées aux personnes intéressées ? - Sont-elles conformes à la réglementation ? - La DRH participe-t-elle à l'élaboration du plan stratégique ?	- Se conformer à la charte des droits sociaux fondamentaux - Inscrire l'évolution des rémunérations dans le plan décennal, triennal, le budget, etc. - Consacrer des délégations de pouvoir spécifiquement aux modalités de détermination de la rémunération - Faire valider la politique de rémunération par l'organe délibérant de l'organisation
	Perte de confiance et de motivation des salariés	- Des critères d'attribution des différents types de rémunération sont-ils formalisés et clairement diffusés ? - Les règles de rémunération (taux, échelles, minima et maxima, etc.), y compris les avantages sociaux, sont-ils	- Formaliser, par type de poste, par catégorie socioprofessionnelle, par pays (avec des minima et des maxima), les critères de détermination de la rémunération (salaires et avantages en nature, etc.) et les modalités de calcul de la part variable selon des critères prédéfinis (performance, ancienneté, charge de famille, etc.) - Communiquer ces informations

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

	<p>élaborées avec l'aide d'experts?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les enjeux de la politique de rémunération sont-ils partagés, communiqués? - La procédure de déclinaison des objectifs de l'organisation au niveau individuel est-elle validée au niveau approprié ? Est-elle auditée ? 	<p>aux personnes intéressées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire réaliser des études de rémunération par des cabinets spécialisés - Réaliser des benchmarks auprès d'autres Organisations - S'appuyer sur le Comité des rémunérations, chargé de revoir les rémunérations les plus élevées
<p>Incohérence</p> <p>Politique de rémunération non lisible par les collaborateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La cohérence des rémunérations au sein de l'organisation, de ses filiales, de ses entités est-elle surveillée au moins annuellement par la DRH ? - Les écarts sont-ils justifiés par des données internes ou externes ? - Existe-t-il une procédure d'alerte de la direction générale? 	<ul style="list-style-type: none"> - S'appuyer sur les Comités RH pour arbitrer les écarts éventuels - Mener des actions de sensibilisation sur les cas particuliers (retours d'expatriation, fin de détachement)
<p>Non-conformité Réglementaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La politique de rémunération est-elle conforme aux obligations réglementaires - La fonction RH assure-t-elle une veille réglementaire ? - S'appuie-t-elle sur les remontées d'information des cellules décentralisées en filiales ou établissements ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une cellule de veille réglementaire
<p>Organisation non attractive</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le taux de retour sur les offres d'emploi est-il mesuré et suivi ? - Les retours des visites sur les forums sont-ils mesurés et 	<ul style="list-style-type: none"> - Réexaminer annuellement le positionnement de l'organisation par rapport à la moyenne sectorielle, nationale, etc. - Faire réaliser une étude d'attractivité par secteur et par

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

		suivis (nombre de visites, durée des visites, questions posées, documents demandés, etc.) ?	pays en recours à des cabinets spécialisés - Suivre le turnover - Participer à des forums
	Turnover élevé	- Les départs font-ils l'objet d'un recensement, idéalement par type de cause (insatisfaction salariale, conditions de travail, évolution professionnelle, déménagement, etc.) et d'une analyse par la DRH ?	- Elaborer un tableau de bord (taux de rotation, ancienneté dans l'organisation, ancienneté au poste, etc.) - Réaliser une enquête interne annuelle sur le climat social et communiquer l'analyse causale dans le réseau des RH puis à la direction générale
	Passifs latents (retraite, maladie, etc.) non identifiés	- La politique en matière de rémunération est-elle définie en concertation avec les experts qualifiés ?	
Fixer la rémunération (niveau individuel)	Politique de rémunération non lisible par les collaborateurs	- Le lien entre l'évolution de la rémunération et la performance individuelle (évolution du salaire, octroi de stocks options, prime annuelle, etc.) est-il apprécié sur la base de critères objectifs ?	- Diffuser des kits de communication sur l'entretien individuel à destination des collaborateurs et de leur supérieur hiérarchique - Insister sur l'objectivité requise et la nécessité d'évaluer les performances sur des critères précis et mesurables - Effectuer un entretien annuel d'évaluation de la performance - Formaliser un formulaire de compte rendu type afin d'être le plus objectif possible - S'appuyer sur un Comité des rémunérations pour les dirigeants et mandataires sociaux, et des Comités RH avec les métiers et fonctions
	Rémunération non Attractive	- La DRH réalise-t-elle régulièrement des études, des comparaisons sur les pratiques du marché?	- Définir des éléments de fidélisation
	Rémunération non Motivante	- La rémunération intègre-t-elle une part variable ? - La part variable est-	- Réexaminer au minimum annuellement la rémunération de chacun, à l'issue de l'entretien annuel d'évaluation

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

		elle plafonnée ?	- Mettre en place des opérations d'intéressements ou étalées dans l'année
	Clientélisme / Favoritisme	- Le processus de fixation de la rémunération assure-t-il son objectivité ?	- Faire valider par le supérieur hiérarchique N+2 la variation de rémunération proposée par le supérieur hiérarchique N+1
	Non-conformité aux instructions internes en matière de rémunération	- La DRH communique-t-elle au manager les fourchettes applicables selon les catégories d'emploi et les métiers ?	- Faire communiquer par la DRH des grilles, règles et modalités à respecter
	Incohérence entre le niveau de rémunération et la situation du collaborateur	- Les rémunérations sont-elles conformes aux termes du contrat de travail ? - Les situations particulières (retour d'expatriation, ancienneté, intégration des salariés d'une nouvelle acquisition, etc.) sont-elles identifiées et gérées ?	- Mettre en place des Comités RH avec un reporting vers la direction générale
Assurer la sécurité des données	Fuite d'informations Accès frauduleux aux SIRH Modifications frauduleuses des données de la paie	- Des contrôles préventifs et défectifs permettant d'assurer la confidentialité des informations relatives à la rémunération sont-ils mis en place ?	- Faire signer un engagement de confidentialité pour les acteurs concernés (managers, RH, Informaticiens...) - Elaborer un Code de déontologie (y compris un code spécifique à la fonction RH le cas échéant) - Définir des profils d'accès aux SIRH - Mettre à jour ces profils d'accès (la DRH signale à la DSI les entrants et les sortants) - Contrôler annuellement les habilitations pour s'assurer qu'elles sont justifiées par des besoins métiers - Faire réaliser une revue indépendante des journaux des accès et des transactions dans les SI RH sensibles

Source : © IFACI / ANDRH, le contrôle interne des ressources humaines – Paris – septembre 2013

1.2.6 Evaluation, suivi et contrôle

Disposer de données qualitatives et quantitatives internes et externes permettant d'asseoir les décisions et orientations RH et d'en mesurer les effets

Tableau II.5: processus de l'évaluation, suivi et contrôle

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Définir et diffuser des indicateurs de mesure	<p>Insuffisance ou pléthore d'indicateurs Manque d'indicateurs pertinents sur la réalité sociale de l'organisation Indicateurs RH déconnectés des indicateurs de performance de l'organisation Hétérogénéité des indicateurs RH</p> <p>Non prises en compte des besoins des utilisateurs</p>	<p>- Les indicateurs RH sont-ils liés aux objectifs et aux moyens définis dans la politique RH - La procédure de définition et d'adoption des indicateurs est-elle diffusée ? Est-elle supportée par un outil ? - Existe-t-il une revue globale des indicateurs remontés pour s'assurer de leur cohérence entre eux ? - Les sollicitations des opérationnels pour des reporting sont-elles optimisées</p> <p>- Les utilisateurs de ces indicateurs (RH, contrôle de gestion, management, etc.) sont-ils impliqués dans</p>	<p>- Définir les modes de calcul des indicateurs de mesure afin d'assurer l'homogénéité des reporting, et les responsables de leur suivi - Mettre en place des indicateurs spécifiques pour chaque volet de la politique RH volet RH et leurs indicateurs : les évaluations : Taux de réalisation des entretiens professionnels par catégorie d'emploi la diversité : taux d'emploi des travailleurs handicapés politique d'emploi : Nombre d'alternants sur effectif total, taux d'embauche des alternants, type de contrats, etc. santé/sécurité : Taux de fréquence et taux de gravité des accidents social : Nombre d'accords signés, nature des accords mobilité : Nombre de mobilité fonctionnelles/ géographiques - Mettre à disposition des outils informatiques faciles d'utilisation</p> <p>- Dans le cadre du pilotage de chantier RH stratégique pour l'organisation, promouvoir les indicateurs de mesure RH au sein de la</p>

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

	<p>Absence de signaux dans les situations où une évolution de la politique RH est nécessaire</p>	<p>leur conception ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La consolidation des données est-elle adéquate et pertinente ? - Les données remontées sont-elles fiables ? - L'usage des données aux différents niveaux de l'organisation est-il pertinent ? 	<p>communauté RH mais également auprès de la direction générale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revoir les indicateurs remontés, leur consolidation, leurs modes de diffusion - Réaliser régulièrement un baromètre social auprès d'un échantillon représentatif des salariés autour des grands thèmes RH (rémunérations, formation, ambiance, avantages sociaux, sentiment d'appartenance, souhaits d'évolution, communication, discrimination, etc.). Comparaison des résultats avec ceux des organisations du même secteur et au niveau national.
	<p>Diffusion insuffisamment large pour que les indicateurs soient reconnus par tous comme des outils de pilotage</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment les indicateurs et leurs résultats sont-ils diffusés en interne ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer en interne sur les indicateurs et leurs bénéfices en termes de pilotage (retours d'expérience)
	<p>Organisation « auto centrée » : ne tenant pas compte des bonnes pratiques éprouvées sur le marché, des évolutions sociales et économiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe-t-il un dispositif de benchmark ? - Si oui, comment les benchmarks sont-ils établis ? Les points de comparaisons retenus sont-ils réalistes ? - Est-ce que l'organisation s'investit dans différentes associations professionnelles ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer de notations extra financières pour les organisations d'un même secteur - Réaliser des études, les analyser et mettre en place des plans d'actions - Participer à des groupes de travail interentreprises
<p>Exploiter les informations et les</p>	<p>Absence de remise en cause des modes de fonctionnements</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs intègrent-ils la notion seuil d'alerte, de norme ? A partir de quand un indicateur est-il considéré comme dégradé? 	<ul style="list-style-type: none"> - Remonter régulièrement au comité de direction des indicateurs clés liés à certains volets de la politique RH.

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

	<p>Pilotage à l'aveugle, inadéquation des décisions prises, communication externe erronée</p> <p>Non fiabilité du traitement des données et des informations reportées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qui suit les indicateurs et les plans d'actions qui en découlent? - Les modalités de calcul, le format des résultats ainsi que leur fréquence sont ils définis ? - Les évolutions de périmètre d'activité (cessions, acquisitions) sont-elles bien prises en compte? - Des cas de fraudes (falsifications des données) ont-ils déjà été décelés ? Un plan d'actions a-t-il été mis en œuvre? 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser le reporting social comme un outil de pilotage : - Données sociales : effectifs, sexe, âge, niveaux de rémunération, nombre de grèves, accidents du travail, maladies professionnelles, etc. - Indicateurs de performance : turnover, heures supplémentaires, taux de fréquence et de gravité des accidents, etc. - Indicateurs de déploiement : nombre d'entretiens, nombre de parcours de professionnalisation, nombre de collaborateurs n'ayant jamais suivi de formation, etc. - Concevoir et déployer un outil intégré pour éviter la compilation de données issues de différents systèmes - Adapter le SIRH de façon à suivre aisément les salariés en situation réglementée ou spécifique (par exemple handicap) - Disposer d'outils permettant l'obtention de données homogènes sur les aspects santé au travail pour favoriser la prévention et le maintien dans l'emploi dans le respect des obligations concernant la confidentialité des données personnelles et médicales - Evaluer les besoins de chacune des activités - Mettre en place des méthodes de détection
--	--	---	---

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

			<p>des compétences critiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir des plans de formations permettant d'adapter les compétences aux besoins - Prévoir des plans de remplacement aux postes les plus critiques
	<p>Inadéquation des pratiques par rapport aux normes, aux chartes, aux règles et réglementations</p> <p>Illégalité des pratiques</p>	<p>- Existe-t-il un ou plusieurs dispositifs de veille réglementaire ?</p> <p>Comment sont diffusées et relayées ces informations aux opérationnels ?</p> <p>- Comment ces informations ont été mises à jour ?</p>	<p>- Analyser les litiges et retours d'expérience</p>
Suivi des indicateurs de mesure	<p>Ne pas mettre en œuvre les actions en réponse à ce que révèlent-les indicateurs de mesure</p>	<p>- Le cas échéant, des plans d'actions de maîtrise des risques ont-ils été définis ?</p> <p>Existe-t-il une instance en charge du suivi de leur mise en œuvre ?</p>	<p>- Mettre en place un suivi des principaux plans d'action RH qui soit revu par les instances de gouvernance appropriées</p>
	<p>Absence d'outils en place pour permettre ce reporting</p> <p>Difficultés de suivi budgétaire</p>	<p>- Quels sont les outils disponibles ?</p> <p>- Des difficultés ont-elles été rencontrées dans le traitement des données ?</p> <p>- Quelle est l'organisation en place pour évaluer les dépenses liées à la politique</p>	<p>- Mettre en place des bases de données partagées entre les différents acteurs du Système</p>
	<p>Tenue, publication de statistiques sur des critères interdits</p>		<p>- Faire valider au préalable par la direction juridique, un cabinet d'avocats ou les autorités</p> <p>- Organiser une veille juridique à la DRH</p>

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

Diagnostic et audits RH	Inefficacité du suivi des indicateurs de mesure et des tableaux de bord utilisés	<ul style="list-style-type: none">- Des audits internes sur les aspects RH ont-ils eu lieu ? Quels étaient-les risques à contrôler ? Quelles ont été les principales recommandations ?- Quelle est la nature des audits sociaux réalisés ? Leur fréquence est-elle adéquate ?- Quels sont les plans d'actions mis en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none">- Effectuer le suivi des recommandations d'audit- Orienter le plan d'audit RH de l'année par rapport aux priorités de la politique RH de l'organisation
--------------------------------	--	--	--

Source: © IFACI / ANDRH, le contrôle interne des ressources humaines – Paris – septembre 2013

La mise en place des différents systèmes de contrôle interne s'est et se fera de plus en plus à l'aide de systèmes d'information conçus à cet effet. Toute application informatique existante doit en tenir compte, dans ce cas les applications doivent être revues pour tenir compte des règles de contrôle interne, afin de corriger les éventuelles faiblesses des dispositifs de contrôle interne existants.

Section 02 : Management des risques des ressources humaines

La nouvelle norme « ISO 3100 »⁶ définit le risque comme étant un élément d'incertitude qui peut affecter l'activité d'un agent ou le déroulement d'une opération.

Pour l'IFACI⁷, le risque est la possibilité que se produit un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs.

La mise en œuvre de la norme « ISO31000 », permet à l'organisation

- D'augmenter la probabilité que les objectifs seront atteints et d'encourager un management productif (anticipateur) ;
- De prendre conscience de la nécessité d'identifier et de traiter le risque à travers tout l'organisme ;
- D'améliorer la résilience organisationnelle.

2.1 Les dispositifs de gestion de risque

Cadre de référence : l'AMF⁸ a confié en 09-2009 à un groupe de travail la rédaction d'un guide sur les comités d'audit et l'adaptation du cadre de référence établie en 2007 à l'initiative de l'AMF à fin de compléter utilement d'une partie relative à la gestion des risques, il comprend trois point essentiels :

- Des principes généraux du contrôle interne et de gestion des risques ;
- Deux questionnaires de portée générale, l'un relatif au contrôle interne comptable est financier et l'autre à la gestion des risque ;
- Un guide d'application relatif au contrôle interne et la gestion des risques.

2.1.1 Les composantes du dispositif de gestion des risques

2.1.1.1 Un cadre organisationnel

Des moyens mis en œuvre pour réaliser les objectifs organisationnel

- Définition claire des différentes tâches et responsabilités dans l'entreprise ;
- Politique des gestions des risque et formalisation des objectifs en cohérence avec la culture de l'entreprise ;
- Un système d'information qui permet les diffusions en interne relative aux risques ;

⁶ : International Standard Organisation (organisation internationale de normalisation)

⁷ : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

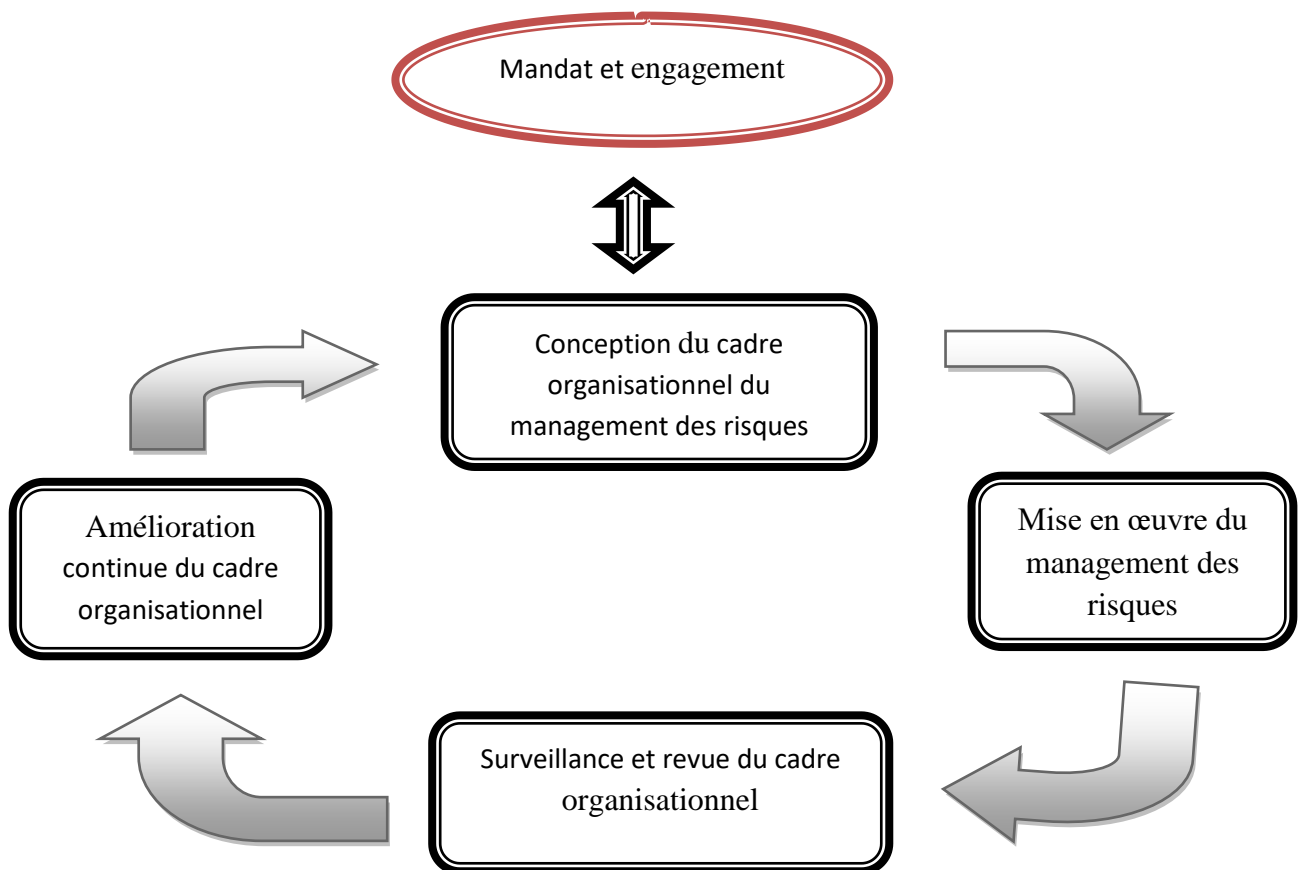
⁸ : Autorité des Marchés Financiers

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

Il a pour but d'intégrer les activités de management des risques dans celles de l'organisme.

IL permet la mise en place des processus de management des risques et leurs améliorations continues (cycle PDCA)⁹

Figure N°11 : cadre organisationnel du management des risques



Source : Mme BOUGHRABA Ouassila, cours première année master ACG, management des risque, 2019/2020.

A) Mandat et engagement : le management des risques n'est pas un projet ponctuel, c'est une activité permanente qui exige un engagement fort et durable de la direction de l'organisation et la planification d'un plan stratégique rigoureux qui entraîne l'engagement à tous les niveaux.

B) La conception du cadre organisationnel du management des risques sert à :

- Définir le contexte ;
- Elaboration d'une politique de management des risques ;

⁹ : planifier (Plan), développer ou réaliser (Do), contrôler (Check) et agir ou ajuster

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

- L'intégration des processus dans la politique ;
- L'affectation de ressources ;
- Détermination des responsabilités.

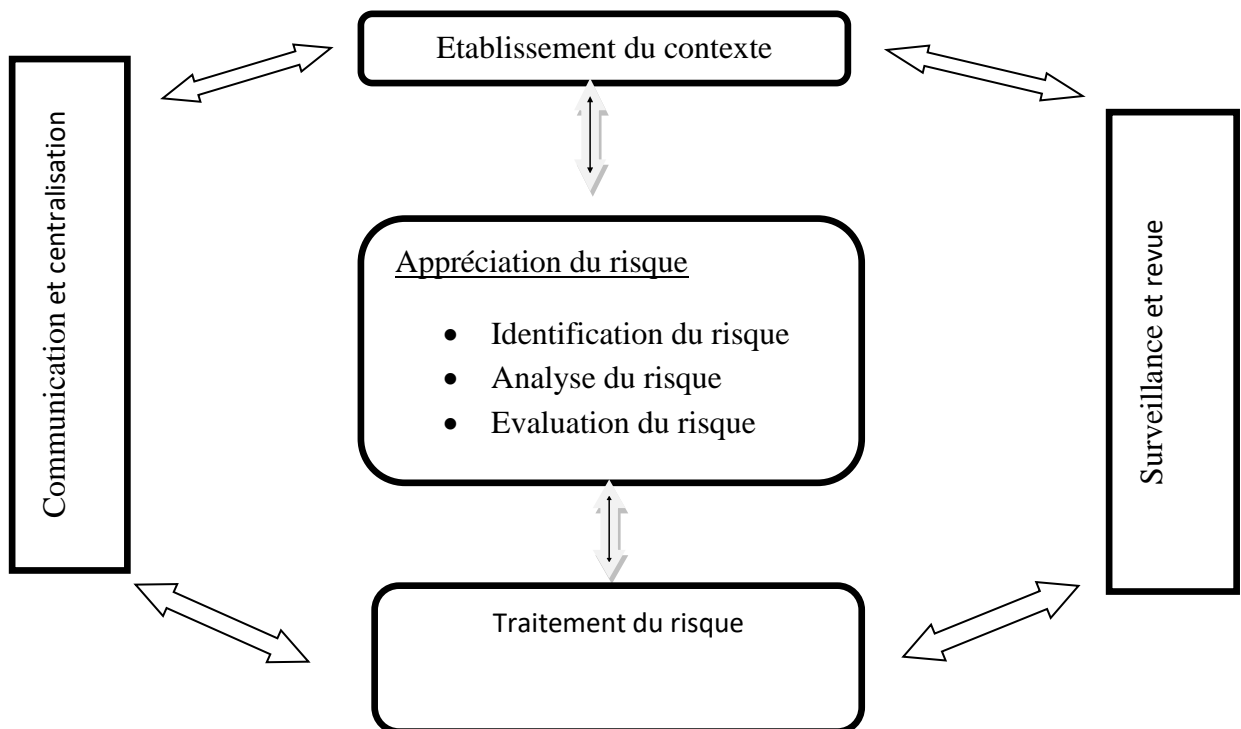
- C) La mise en œuvre de management des risques veut dire mettre la théorie en pratique, plus précisément, il s'agit de s'assurer que le processus de gestion des risques est compris par les propriétaires de risque.
- D) La surveillances et revue du cadre organisationnel, veille sur le bon fonctionnement des activités du management des risques de manière efficace par rapport aux attentes. Les lacunes constatées devront être documenté et corrigées.
- E) L'amélioration continue du cadre organisationnel, renforce les éléments clés du cadre du management des risques, soit pour améliorer les processus et/ou pour voir un cadre de management des risques plus matures.

2.1.1.2 Un processus de gestion des risques

Le processus de management du risque implique l'application systématique de politiques, de procédures et de pratiques aux activités de communication et de consultation, d'établissement du contexte et d'appréciation, de traitement, de suivi et revue, d'enregistrement et de compte rendu du risque.¹⁰

¹⁰Consultez : <https://riskmanagement.securitas.fr/questions-frequentes/qu-est-ce-la-norme-iso-31000-management-du-risque#:~:text=pas%20de%20survenir.,Le%20processus,de%20compte%20rendu%20du%20risque.>

Figure N°12 : Processus du management des risques selon ISO 31000 ¹¹



Sources : Mme BOUGHRABA Ouassila, cours première année master ACG, management des risque, 2019/2020

- La communication et concentration veille sur la participation de toutes les partie prenantes, considération des moyens interne et externe, élaboration des critères de risque en fonction de politique interne et externe....

2.1.1.2.1 Etablissement du contexte

Le but de cette étape est de comprendre l'environnement dans lequel l'organisation fonctionne

Il faut tenir compte des facteurs externes tels que social, culturel, politique et économique et l'alignement sur les facteurs interne tels que la stratégie, les ressources, et les capacités. Une partie de cette étape est aussi d'élaborer des critères de risque, les critères doivent refléter le contexte défini, souvent en fonction de politiques internes, un des buts et objectifs de l'organisation et les intérêts des parties prenantes, les critères peuvent être affectés par les perceptions des parties prenante et par les exigences légales ou réglementaires. Il est important que les critères appropriés soient déterminés au départ.

¹¹ Mme BOUGHRABA Ouassila, cours première année master ACG, management des risque, 2019/2020

2.1.1.2.2 Appréciation du contrôle interne relatif aux RH

2.1.1.2.2.1 Identification des risques

C'est l'étape permettant de recenser les principaux risques menaçant l'atteinte des objectifs. Selon la méthode EBIOS¹², la première étape consiste entre autre à identifier les sources de menaces, de préparer les métriques et identifier les biens essentiels du système.

2.1.1.2.2.1.1 Sources de menaces

Tableau II.6: Tableau des menaces

<u>Type de sources de menace</u>	<u>Sources de menaces</u>	<u>Retenu</u>	<u>Justification</u>
Source humaine interne, malveillante, avec de faibles capacités	Stagiaire		
Source humaine interne, malveillante, avec des capacités importantes	Attaque cybercriminelle		
Source humaine interne, malveillante, avec des capacités illimitées	Employé du service maîtrisant		
Source humaine externe, malveillante, avec de faibles capacités	Personnel de nettoyage (soudoyé)		
Source humaine externe, malveillante, avec des capacités importantes	Concurrent Maintenance informatique		
Source humaine interne, sans intention de nuire, avec de faibles capacités	Employé sérieux		
Source humaine interne, sans intention de nuire, avec des capacités illimitées	Employé peu sérieux (ceux qui jouent un rôle d'administrateur)		
Source humaine externe, sans intention de nuire, avec de	Client, Cotraitant, Partenaire		

¹²Expression des Besoins et Identification des Objectifs de Sécurité

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

faibles capacités			
Source humaine externe, sans intention de nuire, avec des capacités importantes	Fournisseur d'accès Internet Hébergeur		
Code malveillant d'origine inconnue	Virus non ciblé		
Phénomène naturel			
Catastrophe naturelle ou sanitaire			
Activité animale			
Événement interne	Incendie des locaux Panne électrique		

Source : EBIOS

2.1.1.2.2.1.2 Les évènements redoutés

Chaque ligne du tableau suivant représente un événement redouté par le service RH (bien essentiel, critère de sécurité, besoin de sécurité selon les échelles de besoin, sources de menaces et impacts). La gravité de chaque évènement redouté est estimée (cf. échelle de gravité) sans tenir compte des mesures de sécurité existantes.

Tableau II.7 : Tableau des évènements redoutés

Événement redoutés	Sources de menaces	Impact	Gravité
1. La gestion des vacances			
Indisponibilité des données de vacances	-Employé peu sérieux -Incendie des locaux -Panne électrique	-Impossibilité de valider les vacances -Impossibilité de traiter la paie -Perte de crédibilité	Limitée
Compromission des données de vacances	-Employé peu sérieux -Employé soudoyé par les autres employés -Concurrent ayant hacker le système	-Perte financières -Perte de la crédibilité -Perte de notoriété	Importante

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

	-Erreur système		
Indisponibilité des états de vacation en ligne	-Panne du système informatique -Indisponibilité du fournisseur d'accès internet	-Perte de crédibilité -Mécontentement du personnel enseignant	Négligeable
2. La gestion de la paie.			
Indisponibilité du logiciel	-Employé peu sérieux -Panne électrique -Virus non ciblé -Personnel de maintenance	-Impossibilité de payer les salaires dans les délais -Perte de la notoriété -Mécontentement des personnels	Importante
Compromission des données de la paie	-Personnel administrateur du système -Personnel ayant connaissance du système -Employé mécontent Employé soudoyé	-Trop perçu versé aux employés -Grève des employés -Perte financière pour l'entreprise -Perte de crédibilité -Redressement par l'Etat	Critique
Diffusion des salaires du personnel	-Employé peu sérieux -Attaque cybercriminelle	-Perte de crédibilité -Grève des employés -Bouche à oreille négatif	critique
3. La gestion des dossiers du personnel			
Indisponibilité des dossiers du personnel	-Personnel peu sérieux -Incendie des locaux -Attaque des rongeurs	-Impossibilité de fournir les dossiers au ministère -Perte de crédibilité vis-à-vis des usagers -Dossier non fourni aux RH	limitée
Altération des dossiers du personnel	-Employé peu sérieux -Attaque des rongeurs -Incendie dans les	-Perte de crédibilité -Perte de données	Importante

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

	locaux		
Falsification des Documents	-Personnel soudoyé -Concurrent peu sérieux	-Perte de crédibilité	Limitée
4. Gestion des procédures RH			
Indisponibilité des procédures	-Personnel peu sérieux	-Perte de crédibilité vis-à-vis des usagers	Négligeable

Source : EBIOS

2.1.1.2.2.1.3 Scénarios de menaces

Tableau II.8 : Tableau des scénarios de menaces

Scénarios de menaces	Sources de menaces	vraisemblance
Le service RH		
Menace sur le service RH causant une indisponibilité	- Employé peu sérieux - Maladie	Significative
Menace sur le service RH causant une compromission	- Employé soudoyé - Personnel de nettoyage	Forte
Menace sur le service RH causant une Altération	- Employé mécontent - Employé soudoyé	Minime
Menace sur le service RH causant une Falsification	- Employé mécontent - Employé soudoyé	Minime
Menace sur le service RH causant une Diffusion	- Employé mécontent	Minime
Les administrateurs informatiques		
Menace sur les administrateurs informatiques causant une indisponibilité	- Maladie - Personnel peu sérieux	Minime
Menace sur les administrateurs informatiques causant une Compromission	- Personnel peu sérieux - Personnel soudoyé	Forte

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

Menace sur les administrateurs informatiques causant une Altération	- Personnel mécontent - Personnel peu attentif	Minime
Menace sur les administrateurs informatiques causant une Diffusion	- Personnel mécontent - Personnel peu attentif	Significative
Les serveurs d'application et de base de données		
Menace sur les serveurs causant une indisponibilité	- Cyber-attaque - Virus informatique - Maintenance - Personnel peu sérieux - Panne électrique	maximale
Menace sur les serveurs causant une compromission	- Concurrent - Virus informatique - Personnel peu sérieux	Forte
Menace sur les serveurs causant une Altération	- Personnel peu sérieux - Virus informatique - Panne électrique	Forte
Menace sur les serveurs causant une Diffusion	- Personnel peu sérieux - Cyber-attaque - Personnel inattentif	Significative
Les outils de messagerie		
Menace sur les outils de messagerie causant une Diffusion	- Personnel peu sérieux - Cyber-attaque	Minime

Source : EBIOS

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

2.1.1.2.2.2 Analyse des risques

Cette étape consiste à examiner les conséquences potentiels des principaux risques, A partir des trois tableaux précédents des événements redoutés et de scénarios de menace on a établi une liste de risques :

- R1 : Risques liés à l'indisponibilité des données de vacations
- R2 : Risques liés à la compromission des données des vacations qui doivent rester intègre
- R3 : Risques liés à l'indisponibilité du logiciel morpheus
- R4 : Risques liés à la compromission des données de la paie qui doivent rester intègre
- R5 : Risques liés à la diffusion des salaires qui doivent rester privé
- R6 : Risques liés à l'indisponibilité des dossiers du personnel
- R7 : Risques liés à l'altération des dossiers du personnel

2.1.1.2.2.3 Evaluation des risques

Les risques précédemment identifiés peuvent être évalués à l'aide du tableau suivant :

Tableau II. 9 : tableau de l'évaluation des risques




Gravité	Critique	Risques liés à la diffusion des salaires qui doivent rester privé	Risques liés à la diffusion des salaires qui doivent rester privé	Risques liés à la compromission des données de la paie qui doivent rester intègre	
	Important	Risques liés à l'indisponibilité du logiciel Morpheus Risques liés à l'altération des dossiers du	Risques liés à l'indisponibilité du logiciel Morpheus	Risques liés à la compromission des données des vacations qui	Risques liés à l'indisponibilité du logiciel Morpheus

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

		personnel		doivent rester intègre	
Limité		Risques liés à l'indisponibilité des données de vacances Risques liés à l'indisponibilité des dossiers du personnel	Risques liés à l'indisponibilité des données de vacances		Risques liés à l'indisponibilité des données de vacances
Négligeable					
		Minime	significative	Forte	Maximale
Vraisemblance					

Source : EBIOS

Légende :

-  Risques à impact minimal
-  Risques modérés
-  Risques nécessitant un traitement obligatoire

2.1.1.2.3 Traitement des risques

Cette étape permet de choisir les plans d'action les plus adaptés à l'organisation pour maintenir les risques à un niveau acceptable.

Lorsque le niveau de risque est toujours intolérable, le traitement des risques est nécessaire. Au cours de cette phase le processus de prise de décision devient particulièrement important.

Tableau II.10 : Tableau de mesures de sécurité appliqué aux risques :

Mesure de sécurité	Bien support sur lequel elle repose	Prévention	protection	récupération	risques
Assurance multirisque professionnelle	La direction			X	R1, R3
Installation d'un	Windows	X			R1, R2,

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

Antivirus					R3, R4
Alimentation secourue	Serveur d'application et base de données		X		R1, R2, R3, R4
Dispositif DMZ (zone démilitarisé)	Réseau		X		R1, R2, R3, R4, R5
Sauvegarde journalier	Disque dur			X	R1, R4
Classement des dossiers dans une armoire fermant à clé	Local service RH		X		R1
Consigne de fermeture à clé des locaux	Local service RH		X		R2, R4, R5, R6, R7
Journalisation des actions des utilisateurs	Serveur d'application		X		R2, R4
Serveur de secours	Serveur d'application et de base de données			X	R3
Contrôle d'accès par mot de passe	Serveur d'application et de base de données			X	R4
Extincteur	Local service RH	X			R6
Dératisation	Local service RH		X		R6, R7

Source : CHEBOU CHOUPE Gabriel, mémoire fin d'études, Audit du SIRH, 2016-2017

2.1.1.2.4 Surveillance de risque

Une partie intégrante du processus de management du risque impliquant une surveillance :

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

- Veiller à ce que les contrôles soient efficaces ;
- Détecter les changements dans le contexte interne ou externe ;
- Identifier les risques émergents.

Certes le système d'information des ressources humaines apporte beaucoup à l'entreprise, mais il n'est pas sans risque et complication. Il n'est pas toujours bien compris et maîtrisé par les employés dans la majorité des cas ses utilisateurs pensent qu'ils vont devoir subir ce SI (ils vont devoir apprendre de nouvelles choses, de nouvelles façons de faire, de nouvelles manières de manager, ce qui n'est pas toujours acceptées par tout le monde).

Section 03 : la démarche de l'audit RH

Toute mission d'audit, pour arriver à des objectifs impose une bonne préparation. Cette dernière forme en d'autres mots la phase de l'étude de la mission ou il importe de prendre des dispositions essentielles au bon développement des travaux sur le terrain, elle est résumée à initialiser la mission, à faire la prise de connaissance du domaine audité et à préparer les documents indispensables à la mission

11.1 La phase de préparation

Cette phase comprend la préparation des aspects logistiques et humains de la mission et la réalisation d'une première analyse afin de catégoriser les principaux risques affectant le domaine ou le sujet d'audit et d'identifier l'objet de l'investigation de l'auditeur.

Elle s'appuie sur une procuration et peut conduire à la rédaction d'un document cadre ou d'un cahier des charges précisant notamment l'étendue des tâches et le plan de travail notamment lorsque le sujet initial est particulièrement large et/ou n'a jamais fait l'objet d'une évaluation, le document peut être vérifié par le signataire (comandataire) de la procuration. Il peut également être adressé à l'audité avant la séance d'ouverture, ou remis à cette occasion.

La phase de préparation comprend une réunion d'ouverture de l'audit en présence de l'audité. Cette réunion peut avoir lieu pendant la phase préparatoire ou à la fin de la phase de démarrage sur site.

La phase de préparation se décline donc selon les étapes suivantes :

11.1.1 Le dossier de travail (documentation)¹³

Le commissaire aux comptes (CAC) tient des dossiers qui regroupent l'ensemble de ses travaux, de ses contrôles, servant de preuve de l'accomplissement de la mission.

La norme N°2105 de la CNCC présente ainsi les dossiers : « des dossiers de travail sont tenus afin de documenter les contrôles effectués et d'étayer les conclusions du CAC. Les dossiers permettent par ailleurs de mieux organiser et maîtriser la mission et d'apporter les preuves des diligences accomplies ».

La documentation des travaux est indispensable pour :

- Justifier le respect des diligences professionnelles et l'application des normes d'audit ;

¹³ R.CASTELL.F.PASQUALINI, « le commissaire aux comptes », éd Economica, 1995, P.51

- Permettre la délégation et la supervision des travaux, ou permettre l'utilisation des travaux de contrôle effectués par d'autre personne ;
- Transmettre l'information d'un exercice à l'autre. Les dossiers de travail de l'exercice n servent à la prise de connaissance et à la planification de la mission d'audit pour l'exercice n1

L'auditeur tient deux dossiers :

- Dossier permanent ;
- Dossier de l'exercice.

11.1.1.1 Le dossier permanent

Le dossier permanent regroupe les informations de base dont la validité couvre en générale la durée du mandat.

Ce dossier peut être composé de différents sous-dossiers :

- Les généralités : c'est l'ensemble des informations générales telles que la présentation globale de l'entreprise, son historique, son activité, des grandes lignes de son organisation ;
- La documentation sur le contrôle interne RH avec, notamment, la documentation et les examens du contrôle ainsi les rapports de synthèse ;
- Le sous-dossier social : ce dernier regroupe les différentes déclarations des trois derniers exercices clos. On doit y trouver les résultats des différents contrôles sociaux
- Le sous-dossier juridique : il doit comprendre, notamment les statuts, la composition du conseil d'administration, les procès-verbaux de ce conseil et des dernières assemblées générales, la liste des actionnaires, les principaux contrats, baux et police d'assurances.

11.1.1.2 Le dossier de l'exercice ¹⁴

Ce dossier réunit l'ensemble des contrôles de l'exercice. C'est son contenu qui est l'élément essentiel dans la preuve de l'accomplissement de la mission.

¹⁴ R.CASTELL.F.PASQUALINI, Idem, p.52 et P.53

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

La norme N°2105, déjà citée, propose dans ses commentaires un contenu indicatif de ce dossier. À partir de l'énumération qui est ainsi fournie, on a conservé les noms des rubriques, mais leur contenu a été restreint aux points qui paraissent essentiels.

De cette manière, le dossier de l'exercice pourrait s'articuler selon un plan simple :

- La planification de la mission ;
- La supervision des travaux ;
- L'appréciation du contrôle interne RH ;
- L'obtention des éléments probants.

Ces deux dossiers doivent être conservés pendant dix ans

11.1.2 La lettre de mission¹⁵

L'objectif de l'auditeur est d'accepter ou de poursuivre une mission d'audit seulement dans le cas où les conditions sur la base desquelles l'audit sera effectué ont été convenues :

- En s'assurant que les conditions préalables à un audit sont réunies ;
- Et après confirmation qu'il existe une compréhension réciproque entre l'auditeur et la direction et, le cas échéant, les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, des termes de la mission d'audit.

11.1.3 La prise de connaissance de l'environnement du domaine audité¹⁶

L'objectif de cette étape est d'aborder l'environnement de contrôle de l'entité auditée et de commencer une analyse des risques. Il s'agit de :

- Recueillir des documents et des données pouvant éclairer l'auditeur sur le contexte du processus RH à auditer, compléter l'analyse de ce document par des questionnaires et/ou des entretiens avec les managers concernés (questionnaire de sensibilisation) si nécessaire
- Acquérir une compréhension de haut niveau du domaine d'activité de l'entité et/ou approfondir les aspects techniques du sujet ou du processus concerné

¹⁵ Cours 2^{ème} année master ACG, norme d'audit, 2020/2021, Mr AMIAR.

¹⁶ Cours 2^{ème} année master ACG, norme d'audit, 2020/2021, Mr AMIAR.

11.1.4 Identification et évaluation des risques ¹⁷

C'est obligations de l'auditeur concernant l'identification et l'évaluation des risques d'anomalies significatives contenues dans le système audité, par la connaissance de l'entité et de son environnement, y compris de son contrôle interne.

L'objectif de l'auditeur de l'auditeur est d'identifier et d'évaluer les risques d'anomalies significatives, provenant de fraudes ou résultant d'erreurs, au niveau des systèmes audités

11.1.5 La rédaction du document de cadrage ¹⁸

L'analyse environnementale et l'analyse préalable des risques de la zone audité donnent lieu à la rédaction d'un document cadre (ou cahier des charges). Le document cadre a pour objet de décrire les enjeux de l'audit et les moyens pour l'équipe d'audit de limiter son intervention.

Il est rédigé par l'équipe d'audit sur la base de la lettre de mission commerciale et des risques pré-identifiés. Elle peut être communiquée à l'organisme de tutelle du superviseur. Il peut être envoyé à l'entité auditée afin qu'elle comprenne la logique de l'audit et s'organise en conséquence

11.1.6 Le programme de travail ¹⁹

L'objectif est d'identifier les travaux à mener au stade du terrain pour vérifier s'ils permettent une évaluation du risque résiduel du sujet concerné (risque élevé et moyen). Il peut également répartir le travail entre les membres de l'équipe et planifier les déplacements.

Il permet aux superviseurs de s'assurer que les travaux prévus sont compatibles avec les délais prévus et d'apporter les ajustements nécessaires.

11.1.7 La réunion d'ouverture ²⁰

Pendant ou à la fin de la phase de préparation, une réunion d'ouverture de l'audit doit être organisée avec l'audité (y compris le responsable de l'entité) dans la mesure du possible.

Lorsque les audits sont réalisés dans un cadre interministériel, la réunion convoque les auditeurs sélectionnés pour effectuer la mission, quel que soit leur service d'appartenance. La

¹⁷Cours 3^{ème} années audit et comptabilité, norme internationales d'audit, 2016/2017, Y.MAHOUCHE

¹⁸ GUIDE D'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES, conduire et réaliser une mission d'audit interne, version 1.0-JUILLET 2015, consultez : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/chaie/rh_vademecum.pdf

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

séance d'ouverture a pour objet de présenter à l'audit les enjeux de l'audit, le cadre général de l'audit et les modalités pratiques de mise en œuvre, notamment le calendrier. C'était aussi l'occasion d'une première communication directe sur des problématiques ressources humaines spécifiques rencontrées par l'entité.

Elle permet aux auditeurs :

- de solliciter des éléments documentaires complémentaires ;
- Organisation des premiers entretiens à conduire au titre de la phase d'évaluation.
- Identifier des acteurs concernés, les enjeux et les éléments de contexte spécifiques.

La réunion d'ouverture est également l'occasion pour l'audit de réagir au contenu du document de cadrage, si celui-ci lui a été transmis au préalable, par exemple en évaluant les éléments retenus pour apprécier le risque global

11.2 La réalisation de la mission

11.2.1 La prise de connaissance générale de l'entité²¹

C'est évident que la première démarche du commissaire aux comptes (CAC), car c'est une condition essentielle de l'acceptation de la mission

Les commentaires de la norme N° 2101 relatifs à la prise de connaissance générale de l'entreprise précisent que la réalisation de la mission du commissaire aux comptes exige une prise de connaissance de l'entreprise qui lui permette de déterminer les risques généraux liés à l'entreprise. Ainsi, le commissaire devra collecter des informations qui seront à la base de dossier permanent sur l'entreprise à savoir :

- Ses activités, son organisation générale, son marché ;
- Sa structure juridique, ses organes dirigeants ;
- Son organisation administrative et comptable ;
- Son organisation informatique.

Ces informations et ces premiers entretiens conduisent à une opinion sur la qualité de la direction, sur la position de la firme face à ses concurrents et sur la pérennité de son marché. L'activité des services comptables et financiers fera l'objet d'une attention particulière afin

²¹ Cours 2^{ème} année master ACG, Norme internationales d'audit, 2020/2021 Monsieur AMIAR

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

d'apprécier globalement leurs compétences et leurs efficacité. A ce stade de la connaissance de l'entreprise l'auditeur relèvera l'existence de zones de risque que l'évaluation du contrôle interne permette de situer et de mesurer.

On a commencé notre mission avec une analyse documentaire sur l'audit des SIRH. Puis, nous avons porté à la connaissance des différents responsables en relation avec le SIRH, le thème de notre étude et les objectifs poursuivis.

Pour cela, nous avons élaboré un questionnaire de prise de connaissance de l'organisation, ainsi, nous avons pu prendre connaissance des ses activités, de son histoire en générale Et de son SIRH en particulier

11.2.2L'évaluation du contrôle interne RH ²²

En présence d'un système de contrôle interne, l'auditeur devra respectivement :

- Apprécier ;
- Porter un jugement sur le fonctionnement des procédures ;

La norme N°2102 relative à l'appréciation du contrôle interne précise « qu'à partir des orientations données par le programme générale de travail ou d'évaluation des système qu'il a jugés significatifs en vue d'identifier, d'une part, les contrôles internes sur lequel il souhaite s'appuyer et, d'autre part, les risques d'erreurs dont le traitement des données afin d'en déduire un programme de contrôle des comptes adapté ». ²³

A partir des orientations données par le programme général de travail ou plan de mission, l'auditeur effectue une étude et une évaluation des systèmes significatifs en vue d'identifier d'une part les contrôles interne sur lesquels il souhaite s'appuyer et d'autre part les risque d'erreurs dans le traitement des données afin d'en déduire un programme de contrôle des comptes adapté. ²⁴

L'appréciation du contrôle interne comporte deux étapes :

- La première consiste à comprendre les procédures de traitement des données et de contrôle interne manuelles ou informatisés mis en place par l'entreprise ;

^{10,23} Cours 2^{ème} année master ACG, Norme internationales d'audit, 2020/2021 Mr AMIAR

²⁴ Cours 1^{ère} année master ACG, ACF, 2019/2020, Mr CHEURFA

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

- La deuxième consiste à vérifier le fonctionnement des contrôles internes sur lesquels l'auditeur a décidé de s'appuyer, afin de s'assurer qu'ils produisent bien les résultats escomptés tout au long de la période auditée.

11.2.3 Découpage du SIRH en objets auditables²⁵

Le découpage des différents éléments qui composent le système d'information des ressources humaines couvrira vraisemblablement un ensemble de points. Nous allons découper les éléments qui composent un système d'information RH en objets auditables afin de pouvoir identifier les principaux risques pouvant entraver son bon fonctionnement.

- L'audit des applications du SIRH ;
- L'audit de la sécurité de SIRH.

11.2.3.1 L'audit des applications

Les audits informatiques consistent à évaluer les systèmes informatiques d'une entreprise à partir d'un référentiel commun de secteurs ou région d'activités. Son objectif est d'identifier et d'analyser les risques liés à l'environnement numérique d'une entreprise ou d'un management.

11.2.3.2 Audit d'efficacité et de performance de l'application

Conçu pour fournir une appréciation raisonnable de la fiabilité des outils informatiques, c'est-à-dire de la qualité des contrôles internes de l'application et de la validité des données traitées et restituées. Ce type d'audit permet de mettre en évidence d'éventuelles failles dans la chaîne de contrôle constituée d'inspections procédurales effectuées par des machines et d'inspections manuelles à la charge de l'utilisateur.

Dans cette étape on a choisi une dizaine de personnes des utilisateurs des applications puis on a échangé sur le questionnaire, ensuite on a complété par les questions suivantes :

- Pensez-vous que SIRH améliore vraiment vos tâches quotidiennes ?
- Pensez-vous que les fonctionnalités des modules RH et paie pourront permettre d'automatiser les permissions et absences qui sont entièrement manuels aujourd'hui ?
- Comment se fait la mise à jour des fonctionnalités ?

²⁵ CHEBOU CHOUPE Gabriel, Mémoire fin d'étude, AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'INSTITUT UNIVERSITAIRE DE LA CÔTE, 2016/2017,

11.2.3.3 L'audit d'efficacité et de performance

Conçu pour profiter Si l'application est adéquate pour répondre aux besoins et aux défis de l'organisation, évaluer sa contribution à la création de valeur, sa performance, sa rentabilité, et enfin ses capacités de pérennité et de développement.

Afin d'étudier l'efficacité et la performance de CEVITAL on a fait recours a un questionnaire de contrôle

11.2.3.4 Audit de la sécurité du SIRH ²⁶

Selon MENTHONNEX (1995 : 74), la sécurité d'un SI est un ensemble des moyens techniques ou non, de protection, permettant à un système d'information de résister à des événements susceptibles de compromettre la disponibilité, l'intégrité ou la confidentialité des équipements et/ou des données traitées ou transmises et des services connexes offerts ou rendus accessibles par le système.

Selon la norme ISO 27002 (2005 : 14), la sécurité de l'information est l'état de protection face aux risques identifiés et résultant de l'ensemble des mesures de sécurité prises par une entreprise pour préserver : la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de l'information que détient l'entreprise, quel que soit le support (papier, électronique, etc.).

Ces deux définitions identifient clairement les principaux critères de sécurité à prendre en compte dans la gouvernance de la sécurité des SI tout en proposant les moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs de sécurité.

11.2.3.4.1 Les critères de sécurité

Selon LAFITTE (2003 : 31), LINLAUD (2011 : 11) et GHERNAOUTI (2013 :1), la sécurité des systèmes d'information repose principalement sur trois critères que sont la Disponibilité (D), l'Intégrité (I), et la Confidentialité (C) décrits comme suit :

Tableau II.11: critères de sécurité des SIRH

Critère de Sécurité	Définition	Niveaux	Description détaillée de l'échelle
Confidentialité		Public	Le bien essentiel est public.
		Limité	Le bien essentiel ne doit être accessible

²⁶ CHEBOU CHOUPE Gabriel, Mémoire fin d'étude, AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'INSTITUT UNIVERSITAIRE DE LA CÔTE, 2016/2017

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

			qu'au personnel et aux partenaires.
		Réservé	Le bien essentiel ne doit être accessible qu'au personnel (interne) impliqués.
		Privé	Le bien essentiel ne doit être accessible qu'à des personnes identifiées et ayant le besoin d'en connaître.
Disponibilité		Plus de 72h	Le bien essentiel peut être indisponible plus de 72 heures.
		Entre 24h et 72h	Le bien essentiel doit être disponible dans les 72 heures.
		Entre 4h et 24h	Le bien essentiel doit être disponible dans les 24 heures.
		Moins de 4h	Le bien essentiel doit être disponible dans les 4 heures.
Intégrité		DéTECTABLE	Le bien essentiel peut ne pas être intègre si l'altération est identifiée.
		Maitrisé	Le bien essentiel peut ne pas être intègre, si l'altération est identifiée et l'intégrité du bien

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

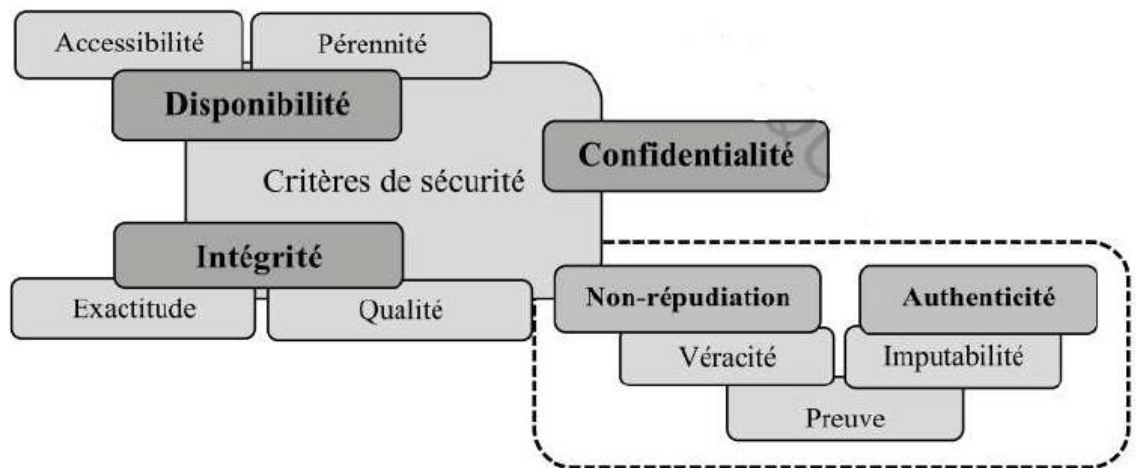
			essentiel retrouvé.
		Légère	Le bien essentiel doit être rigoureusement intègre.

Source : EBIOS

A ces trois critères primitifs et essentiels de la sécurité dits « critères DIC », nous pouvons également considérer selon ISO 27002 (2005 : 2) d'autres propriétés, telles que l'authenticité, l'imputabilité, la non-répudiation, etc.

Il reviendra aux responsables de chaque entité de les hiérarchiser par rapport aux objectifs de sécurité. La figure ci-après résume les critères et fonctions permettant de mesurer le niveau de sécurité du SI d'une organisation.

Figure N° 32 : critères de sécurité SIRH



Sources : CHEBOU CHOUBE Gabriel, Mémoire fin d'étude, audit du système d'information des ressources humaines de l'institut universitaire de la côte, 2016/2017

Nous pouvons retenir qu'un système d'information ou une application, pour être considéré comme « sécurisé », doit au minimum disposer des qualités suivantes :

- empêcher les accès et la consultation de données aux personnes non autorisées ;
- conserver et restituer les données dans l'état où elles ont été saisies ;
- fournir les données ou services requis lorsque les utilisateurs autorisés en ont besoin ;
- identifier et authentifier les utilisateurs sur le système d'information ;

- permettre de retracer chaque opération.

11.2.3.4.2 Etude des événements redoutés ²⁷

Un événement redouté est décrit sous la forme d'une expression courte ou d'un scénario permettant une compréhension facile du préjudice lié à l'atteinte de la valeur métier concernée. L'évaluation préalable des besoins de sécurité peut aider à l'estimation de la gravité.

On a représenté les événements redoutés par service RH en détail sous forme d'un tableau (tableau 09) au premier chapitre (section 01), page 37.

A) L'évaluation de la gravité

L'importance relative des événements redoutés précédemment analysés (identifiés et estimés) est évaluée à l'aide du tableau suivant :

Tableau II.12 : tableau de l'évaluation des risques

Gravité	Evénement redoutés
Critique	<input type="checkbox"/> Compromission des données de la paie <input type="checkbox"/> Diffusion des salaires du personnel
Importante	<input type="checkbox"/> Compromission des données de vacances <input type="checkbox"/> Indisponibilité du logiciel Morpheus <input type="checkbox"/> Altération des dossiers du personnel
Limitée	<input type="checkbox"/> Indisponibilité des données de vacances <input type="checkbox"/> Indisponibilité des dossiers du personnel <input type="checkbox"/> Falsification des documents
Négligeable	<input type="checkbox"/> Indisponibilité des états de vacation en ligne <input type="checkbox"/> Indisponibilité des procédures

Source : EBIOS

²⁷ Consultez : <https://www.ssi.gouv.fr/uploads/2018/10/guide-methode-ebios-risk-manager.pdf>

11.2.3.4.3 Etude des scénarios de menaces ²⁸

Cette étape consiste en un recensement des scénarios pouvant porter atteinte aux composants du SI. Une menace peut être caractérisée selon son type (naturel, humain ou environnemental) et/ou selon sa cause (accidentelle ou délibérée)

Le détail des scénarios de menaces est décrit dans les bases de connaissances de la méthode EBIOS qu'on a présenté sous forme d'un tableau (tableau 10) au premier chapitre (section 03)

A) Evaluation des scénarios de menaces à la vraisemblance

L'importance relative des scénarios de menaces précédemment analysés est évaluée de la façon suivante :

Tableau II.13 : tableau des scénarios de menaces à la vraisemblance

Vraisemblance	Scénarios de menaces
Maximale	<input type="checkbox"/> Menace sur le service RH causant une indisponibilité <input type="checkbox"/> Menace sur les serveurs causant une indisponibilité
Forte	<input type="checkbox"/> Menace sur le service RH causant une compromission <input type="checkbox"/> Menace sur les serveurs causant une compromission <input type="checkbox"/> Menace sur les serveurs causant une Altération <input type="checkbox"/> Menace sur les administrateurs informatiques causant une compromission
Significative	<input type="checkbox"/> Menace sur le service RH causant une indisponibilité <input type="checkbox"/> Menace sur les serveurs causant une Diffusion <input type="checkbox"/> Menace sur les administrateurs informatiques causant une Diffusion
Minime	<input type="checkbox"/> Menace sur le service RH causant une Altération <input type="checkbox"/> Menace sur le service RH causant une Falsification <input type="checkbox"/> Menace sur le service RH causant une Diffusion <input type="checkbox"/> Menace sur les outils de messagerie causant une Diffusion <input type="checkbox"/> Menace sur les administrateurs informatiques causant une indisponibilité

Source : EBIOS

²⁸ CHEBOU CHOUPE Gabriel, Mémoire fin d'étude, AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'INSTITUT UNIVERSITAIRE DE LA CÔTE, 2016/2017

11.2.3.4.4 Etude des risques ²⁹

La notion de risque est définie par IFACI (in RENARD, 2013 : 137) comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise. »

Le risque résulte donc, de tout événement, comportement ou situation susceptible de provoquer un dommage à l'organisation et/ou de l'empêcher de réaliser ses objectifs ou de maximiser ses performances ou encore de saisir une opportunité. On distingue plusieurs types de risques. Ceux liés au SIRH sont qualifiés de risques opérationnels car découlant de l'activité comptable, auxquels l'on associe les risques liés aux moyens mis en œuvre pour produire l'information.

Selon Bâle 2 (in JIMENEZ, 2008 : 19) le risque opérationnel est un risque de perte résultant d'une défaillance ou d'une inadaptation attribuables à des personnes, procédures, des événements externes ou à des systèmes internes.

Cette définition recouvre les erreurs humaines, les malveillances et fraudes, les litiges commerciaux, les défaillances des SI, les problèmes liés à la GRH, les incendies, accidents, inondations...

A) Identification des risques de sécurité des systèmes d'information

Selon MENTHONNEX (1995 : 119), l'identification des risques est un outil d'aide à connaître et à analyser les événements pouvant être à l'origine de la non-réalisation des objectifs poursuivis notamment par le SIRH.

Même s'il est difficile, voire impossible d'identifier de façon exhaustive tous les risques auxquels serait exposé le SIRH, il s'agira tout au moins, d'identifier ceux susceptibles de compromettre la continuité des activités.

B) Evaluation des risques

Selon LINLAUD (2003 : 43), l'évaluation des risques est le préalable indispensable à l'élaboration du système de gestion de la sécurité de l'information

²⁹ CHEBOU CHOUBE Gabriel, Mémoire fin d'étude, AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'INSTITUT UNIVERSITAIRE DE LA CÔTE, 2016/2017,

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

L'objectif est d'obtenir, pour chaque risque identifié, une évaluation du niveau de risque auquel l'organisation sera confrontée. Ce niveau dépend de deux facteurs, l'impact et la probabilité du risque.

Une fois évalué, une hiérarchie de priorités doit être attribuée aux différents risques identifiés et évalués. L'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques permettront de construire une matrice des risques, en utilisant HASSID (2008 : 139) est une forme de mesure et de hiérarchisation des risques en une seule étape pour déterminer le niveau d'un danger particulier, en utilisant des données probabilistes et objectives.



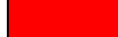
Notons qu'il constitue un outil d'aide à la décision en gestion des risques, car il réserve le traitement approprié à chaque risque en fonction de l'appétence au risque de l'organisation. La figure ci-dessous montre un exemple de matrice des risques.

Tableau II.14 : tableau d'évaluation des risques

Gravité	Très grave				
	Grave				
	Moyenne				
	Faible				
		Improbable	Peu probable	Probable	Fréquent
	Probabilité				

Source : IBIOS

Légende :

-  Risques à impact minimal
-  Risques modérés
-  Risques nécessitant un traitement obligatoire

L'objectif de cette matrice est de définir les risques les plus importants à maîtriser et de permettre de se baser sur un schéma commun pouvant aider à identifier et coter les risques.

C) Le traitement des risques

Il s'agit de prendre les mesures appropriées pour les ramener à un niveau acceptable ou de les rendre plus supportables pour l'organisation. Selon la norme ISO 27002 (2005 : 5),

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

on distingue quatre manières de gérer le risque, par ordre croissant de coût : l'acceptation, l'évitement, le transfert ou le partage et la réduction.

Tableau II.15 : tableau de traitement des risques

L'acceptation du risque	Elle peut être justifiée si une réalisation du risque n'aura pas d'impact significatif sur l'entreprise c'est-à-dire si le risque est déjà en-dessous du seuil de tolérance de l'entreprise.
L'évitement du risque	Eviter un risque consiste à renoncer par exemple à lancer une nouvelle activité ou à supprimer une activité existante, source de ce risque.
La réduction du risque	Réduire le risque consiste à prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, ou les deux à la fois
Le transfert du risque	le transfert d'un risque consiste à sous-traiter l'activité, source de risque ou en souscrivant à une assurance.

Source : CHEBOU CHOUBE GABRIEL Mémoire fin d'étude, audit du système d'information des ressources humaines de l'institut universitaire de la côte, 2016/2017,

D) Surveillance des risques

Une partie intégrante du processus de management du risque impliquant une surveillance :

- Veiller à ce que les contrôles soient efficaces ;
- Détecter les changements dans le contexte interne ou externe ;
- Identifier les risques émergents.

3.2 La phase de restitution ³⁰

3.2.1 La réunion de clôture

La réunion de clôture permet à l'équipe d'audit de faire connaître à l'entité auditée ses constats et ses recommandations.

Selon la thématique étudiée et les usages en vigueur au sein des ministères, la réunion de clôture peut être placée :

- à la fin des travaux terrain, avant la rédaction du rapport provisoire ;
- après la remise du rapport provisoire et la phase contradictoire.

³⁰ GUIDE D'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES, conduire et réaliser une mission d'audit interne, version 1.0-JUILLET 2015, Consultez : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/chaie/rh_vademecum.pdf

11.2.4 Le rapport d'audit

Le rapport d'audit se construit à partir :

- de la validation, implicite ou explicite, par l'audité, des observations formulées par les auditeurs ;

- de la réaction de l'audité aux recommandations (faisabilité, calendrier...), ceci devant aboutir à la production du plan d'action par les audités ou le « propriétaire » du processus.

Lors de la préparation du rapport, les superviseurs s'assurent notamment que les auditeurs utilisent correctement les éléments de la réponse de l'audité et, le cas échéant, la pertinence et la qualité de la nouvelle opinion que l'auditeur fournit dans ses réponses. Ainsi, le cas échéant, le rapport contient des modifications qui peuvent rester dans le cadre de la phase de conflit et des plans d'action élaborés par l'audité ou le "propriétaire" du processus.

Conclusion

Le système de contrôle interne comprend un processus visant à s'assurer qu'un dispositif d'identification des risques liés à l'activité de l'entreprise existe bel et bien au sein de cette dernière. Un bon système de contrôle interne est sensé réduire les risques, identifier et résoudre les anomalies et décourager toute tentative et comportement illégal, afin de veiller au bon déroulement des tâches.

Afin d'assurer la bonne conduite de l'activité de l'entreprise de façon ordonnée, un bon système de contrôle interne est de rigueur surtout en matière de ressources humaines, car nul n'est à l'abri d'une erreur. En effet, le contrôle interne améliore l'efficacité opérationnelle et renforce l'adhésion des employés à la politique stratégique de l'entreprise.

L'évaluation du contrôle interne ne se limite pas qu'à l'examen des procédures, une évaluation réussie exige que l'on porte une attention particulière à l'environnement et aux activités de contrôle, à la surveillance, à l'information, à la communication, ainsi qu'à l'évaluation des risques.

L'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques, sont les trois étapes essentielles dans la gestion des risques.

Le management des risques a pour objectif d'identifier ces derniers à travers l'audit, détecter les facteurs de vulnérabilité et les maîtriser à travers des mesures de prévention.

Une bonne politique de management des risques permet à l'entreprise d'avoir une vision plus nette de l'environnement dans lequel elle évolue. Elle permet une meilleure prise de décision ainsi qu'une allocation plus efficace du capital et des ressources de l'entreprise.

La gestion des risques liés aux ressources humaines est sans nul doute la tâche la plus délicate et la moins évidente dans tout le processus de management des risques. De plus, le lien qui s'établit entre les différents risques et les conséquences qu'ils engendrent les uns sur les autres, il est essentiel d'avoir une appréhension globale afin de mieux cerner et gérer les risques et l'audit y joue un rôle crucial, un rôle d'assurance et de conseil.

Etant une activité indépendante, l'audit donne une assurance objective en ce qui concerne l'efficacité du management des risques. Il permet entre autres de faciliter l'identification et l'évaluation des risques, consolide le reporting, coordonne les activités du

Chapitre II : Audit du système d'information des ressources humaines

management des risques et en développe le cadre. Tout en accompagnant les dirigeants dans leur réaction face aux risques.

Ceci, bien sur, à travers une démarche d'audit irréprochable et un découpage du SIRH en plusieurs éléments auditables.

Pour finir, nous devons porter une attention particulière au lien qu'il y a entre l'audit et le management des risques. Ayant comme objectif commun la sécurité du processus de décision des dirigeants, le dispositif d'évaluation des risques a pour mission d'identifier les activités devant faire l'objet d'un audit.

CHAPITRE III :

Etude de SIRH au niveau de CEVITAL

Introduction du chapitre

Ce troisième chapitre sera consacré à notre cas pratique. Dans un premier temps, nous présenterons l'organisme, dont nous étudierons le SIRH. Ensuite, nous aborderons résultats de questionnaire qui visait essentiellement à recueillir des informations auprès des cadres de l'entreprise, sur les compositions de SIRH.

Ce questionnaire devrait également nous permettre de connaître l'état d'avancement dans l'utilisation des nouvelles technologies et l'étendu de l'implication de leur SIRH à travers de nombreuses fonctionnalités de la gestion des ressources humaines. Pour cela, nous avons réalisé un entretien, direct avec le responsable RH du siège de l'entreprise CEVITAL, l'objectif de cet entretien est de répondre à la première hypothèse « Le SIRH est majoritairement constitué des composantes de base au sein de CEVITAL ».

Puis, nous allons vérifier si le SIRH répondait et était en adéquation avec les besoins des salariés de l'entreprise et constater sa facilité ou bien la difficulté d'utilisation.

L'objectif de cette étape est de confirmer ou infirmer la deuxième hypothèse « Le SIRH est en adéquation avec les besoins des employés de l'entreprise

Section 01 : la présentation de l'entreprise**1.1 Présentation de l'organisme d'accueil**

CEVITAL est une entreprise par actions dont le capital s'élève à 68,760 milliards de DA, créée en Mai 1998, elle est implantée à Bejaia, précisément à l'extrême Est du port.

Elle est constituée de plusieurs unités de production équipées d'une haute technologie. Elle poursuit son développement à travers divers projets en cours de réalisation.

Elle est, en Algérie l'une des plus importantes sociétés dans l'industrie agro-alimentaire, son développement et son expansion font d'elle l'un des plus importants pourvoyeurs d'emplois et de richesses. Elle est passée de 500 salariés en 1999 à plus de 3900 aujourd'hui.

1.2 Historique de la société CEVITAL

CEVITAL SPA, est une entreprise privée familiale, de forme légale d'une société par action. Elle a été créée par Mr REBRAB ISSAD en 1998 à l'aide de fonds privés. Son siège social est sis à Garidi, Kouba, Alger. Le complexe ayant fait l'objet de notre étude est quant à lui, situé à Béjaia.

CEVITAL est régie par le code de commerce et l'ensemble des textes à caractère législatifs et réglementaires ultérieurs. Elle est spécialisée dans l'industrie agro-alimentaire.

Elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le marché Algérien

En 1999 : L'entrée en production de la raffinerie d'huile et le lancement de la première marque de margarine de table de haute qualité 100% tournesol « FLEURIAL ».

En 2001 : L'entrée en production de la margarinerie et lancement de la première marque de table « FLEURIAL ».

En 2003 : L'entrée en production de la raffinerie de sucre aux normes de l'union Européenne et lancement de la margarine de feuilletage la « Parisienne ».

En 2005 : Le lancement de trois projets dont deux d'entre eux sur le site de LABRAA dédiés à l'exportation, la fabrication industrielle de produits manufacturés en béton et à l'acquisition des eaux LALLA KHADIDJA.

CEVITAL offre des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs. Elle a réussi à couvrir les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie de stade d'importateur à

celui d'exportateur grâce à son savoir-faire, ses unités de production modernes et équipées, son contrôle strict de la qualité et à son réseau de distribution.

1.3 1.3 Mission et objectifs

CEVITAL a pour mission principale de développer de la production et d'assurer la qualité et le conditionnement de ses produits à des prix compétitifs afin de répondre aux exigences des clients, de les satisfaire, et de les fidéliser.

CEVITAL a comme objectifs :

- L'extension de ses produits sur le territoire national
- L'importation de graines oléagineuses
- L'optimisation de ses offres d'emplois sur le marché du travail
- L'encouragement des agriculteurs à travers des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machines et techniques pour augmenter le volume de production
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger à travers l'exportation

1.4 Les principales fonctions de l'entreprise CEVITAL

Son organisation consiste à mobiliser de façon efficace les ressources humaines, matérielles et financières afin d'atteindre les objectifs fixés.

La direction générale est constituée d'un secrétariat ainsi que de 15 directions.

La direction marketing occupe une position clef au sein de l'entreprise. Elle élabore les plans marketing et conçoit les opérations destinées à développer la vente des biens ou services de l'entreprise. Elle gère son positionnement et ses offres en intervenant dans différents domaines fonctionnels du marketing.

La direction marketing a pour mission de détecter les nouvelles opportunités de marchés et de produits. Elle étudie la concurrence et s'appuie sur des études qu'elle a au préalable commandées et coordonnées pour recueillir des informations à propos du marché, analyser et anticiper les besoins et les attentes des clients. Les équipes marketing s'occupent des recommandations d'innovation et d'animation sur les marques et métiers du groupe.

La direction des ventes et commerciale a en charge la promotion et la commercialisation de tous les produits CEVITAL, elle assure le développement des fichiers clients de l'entreprise pour élargir les parts de marché au moyen d'actions de détection ou de promotion des projets en offrant le meilleur service par rapport à sa concurrence. Elle est en relation directe avec la clientèle. Elle possède des qualités relationnelles nécessaires pour susciter l'intérêt des clients, les attirer et les fidéliser.

La direction finance et comptabilité :

- Préparer et mettre à jour les budgets ;
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- Pratiquer le contrôle de gestion ;
- Faire le reporting périodique ;

La direction industrielle est chargée de :

- l'évolution industrielle des sites de production et définit avec la direction générale les objectifs et le budget de chaque site ;
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail ;
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat ;
- Elle est responsable de la politique environnement et sécurité ;
- Elle participe aux études de faisabilité des nouveaux produits

La direction approvisionnement : dans le cadre de la stratégie globale de l'approvisionnement et des budgets alloués, elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matière de services dans les meilleurs délais avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

La direction logistique : elle s'occupe d'expédier les produits finis c'est-à-dire charger les camions à livrés aux clients sur sites et dépôts logistiques. Elle assure et gère le transport de tous les produits finis.

La direction des silos : elle décharge les matières premières en vrac, arrivées par navires ou camions vers les points de stockage et se charge de les stocker dans des conditions optimales. Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs des matières premières en

question dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futurs unités de trituration .Elle entretient et maintient en état de service les installations et les unités silos.

La direction des boissons : le pôle boisson et plastiques comprend trois unités industrielles sises en dehors du site de Bejaia

- Unité LALA KHADIDJA domiciliée à Tizi Ouzou et qui concerne la production d'eau minérale et de boissons carbonatées ;
- Unité plastique installée dans la même localité, qui assure la production des besoins en emballage et étiquettes ;
- Unité COJEK implantée à EL KSEUR qui s'occupe de la transformation de fruits et légumes frais en jus.

La direction corps gras : le pôle corps gras a pour mission principale de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarine et beurre.

La direction pôle sucre : elle est constituée de quatre unités de production. Sa fonction est de produire du sucre solide et liquide.

La direction qualité, hygiène, sécurité et environnement : aussi appelée HSE, hygiène, sécurité et environnement, est un domaine d'expertise technique se chargeant du contrôle des aspects liés aux risques. Elle met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux. Elle veille au respect des exigences réglementaires, garantit la sécurité du personnel et assure la pérennité des installations, elle contrôle et assure la qualité de tous les produits CEVITAL

La direction énergie et utilités : elle se charge de la production et de la distribution pour les différentes unités d'eau, de vapeur, et d'électricité.

La direction travaux neufs et maintenance :

- Elle planifie et assure la maintenance de l'ensemble des installations
- Elle gère et déploie les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiment et énergie /utilité
- Elle met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés
- Elle rédige les cahiers de charges en interne
- Elle s'occupe des négociations avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs

La direction système d'information : la direction SI élabore une politique informatique s'intégrant parfaitement à la stratégie globale de l'entreprise et la met en œuvre à travers les étapes suivante :

- L'étude ses besoins des différentes directions métiers et des flux d'informations
- La conception de schéma de système d'information optimum garantissant sécurité et évolution
- La sélection des divers équipements
- Le choix des sous-traitants
- L'encadrement des ressources internes et externes
- La veille technologique
- Le développement des applications informatiques

La direction des ressources humaines : la DRH est structurée en trois pôles :

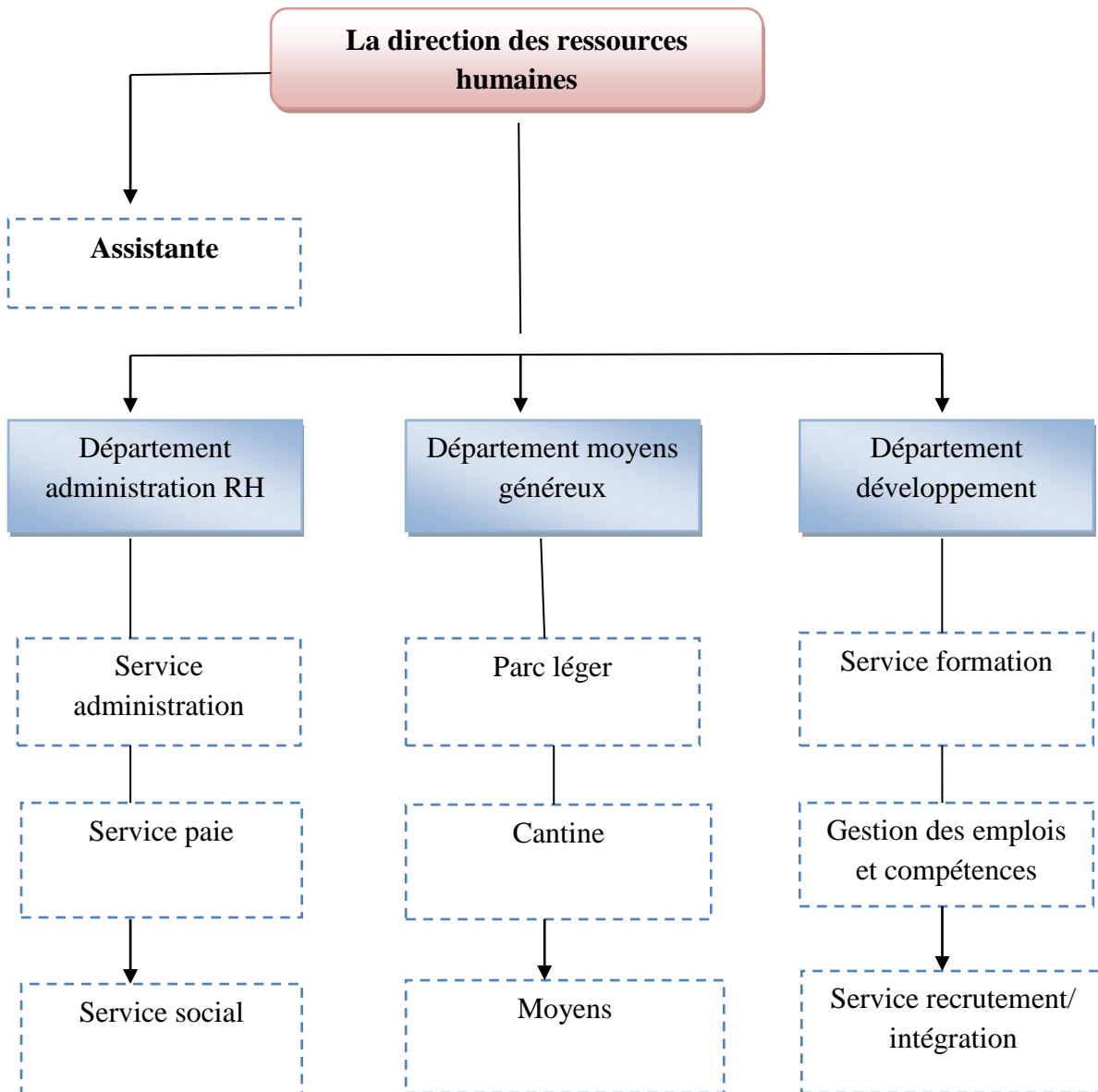
- Le pôle rémunération
- Le pôle performances
- Le pôle développement des ressources humaines

La politique de rémunération des performances est mise en place en tant qu'instrument fondamental devant garantir l'équité et le mérite professionnel et créer des conditions de motivation et de compétitivité internes et externes afin de tirer les performances individuelles et collectives vers le haut à l'aide d'un système de rémunération digne des grandes multinationales

- Elle définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH ;
- Elle assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel ;
- Elle assure la recherche, la sélection et le recrutement de meilleurs candidats ;
- Elle est chargée de la gestion des carrières ;
- Elle assure la formation du personnel et pilote les activités du social ;
- Elle assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe à l'élaboration de la politique de communication ;
- Elle assiste la direction générale et tous les managers sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines ;
- Elle établit et maîtrise les procédures ;

- Développe l'adhésion du personnel aux objectifs de l'organisation ;
- Identifie les besoins en mobilité.

1.5 Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Source : document interne à l'entreprise

Section 02 : les résultats d'audit

2.1 Question N°1 : les fonctionnalités du SIRH

Le but de cette partie est de croiser ces fonctionnalités avec leurs réels déploiements dans l'entreprise

Ce questionnaire sur le déploiement du SIRH permet d'identifier les fonctionnalités utilisées en GRH, mais également celles existantes, mais peu utilisées ou encore non utilisées. A travers ces fonctionnalités utilisées, il devient possible de cerner l'état d'avancement dans l'utilisation du SIRH au sein de la fonction ressources humaines de cette organisation, et analyser si les modules du SIRH sont utilisés afin de savoir réellement si la fonction RH pouvait sortir labeur administratif, et d'offrir plus de valeur ajoutée en étant dans une posture de service mais aussi proposant plus d'analyse, d'aide à la décision et d'accompagnement au quotidien des salariés par les managers.

Les résultats obtenue à travers un entretien avec le responsable RH au niveau de CEVITAL, nous a permis de présenté le tableau suivant :

Tableau III.1: les fonctionnalités de SIRH de CEVITAL

CATEGORIES	ACTIVITES	Existant	Inexistant	Commentaires
Gestion administrative et réglementaire	La gestion administrative	✓		
	La gestion des temps et activités	✓		
	Paie	✓		
Gestion individuelle	Recrutement	✓		
	Formation	✓		
	Performance, entretien, évaluation	✓		
Gestion collective	Contrôle de gestion sociale	✓		
	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)	✓		
	Rémunération globale	✓		
Reporting	Reporting	✓		
Gestion des risques professionnels	Gestion des risques professionnels	✓		

Source : conçu à partir des données du tableau de questions destiné pour les manager de l'entreprise

Comme nous pouvons le constater sur le tableau précédent, l'entreprise possède, les fonctionnalités opérationnelles et décisionnelles de la fonction RH qui sont utilisées (déployées) par la fonction ressources humaines :

- ✓ La gestion administrative ;
- ✓ Gestion de la paie ;
- ✓ Recrutement ;
- ✓ Formation ;
- ✓ Performance, entretien, évaluation ;
- ✓ Tableau de bord RH ;
- ✓ Gestion des connaissances et compétences ;
- ✓ Reporting ;
- ✓ La gestion des temps et activités ;
- ✓ Gestion des risques professionnels ;
- ✓ Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

A partir de l'observation de ces résultats, il est possible de constater que ne sont pas uniquement les fonctionnalités de base qui sont employées au sein de leur entreprise (CEVITAL).

Donc, nous pouvons **infirmer la première hypothèse** : Le SIRH est majoritairement composé des composantes de bases au sein d'une entreprise.

On conclut que la fonction ressources humaines, n'est pas toujours dans un labour administratif, mais elle consacre également beaucoup de temps aux enjeux stratégiques de la gestion du personnel dans l'organisation. Comme elle peut offrir plus de valeur ajoutée en proposant plus d'analyse d'aide à la décision et d'accompagnement au quotidien des salariés par les managers.

Puis, on est donc amené à se demander si réellement le SIRH mise en place répond aux besoins des employés ou certaines variables influencent l'utilisation de ces derniers, pour cela, nous avons élaboré un questionnaire destiné aux salariés de l'entreprise.

Les questions portait sur des informations personnelles des employés sur leur fonction, leurs niveaux d'étude, leurs anciennetés au sein de l'entreprise, le sexe. Le but est d'avoir des informations sur les personnes répondants et de savoir réellement est ce que le niveau d'étude peut influencer l'utilisation du SIRH.

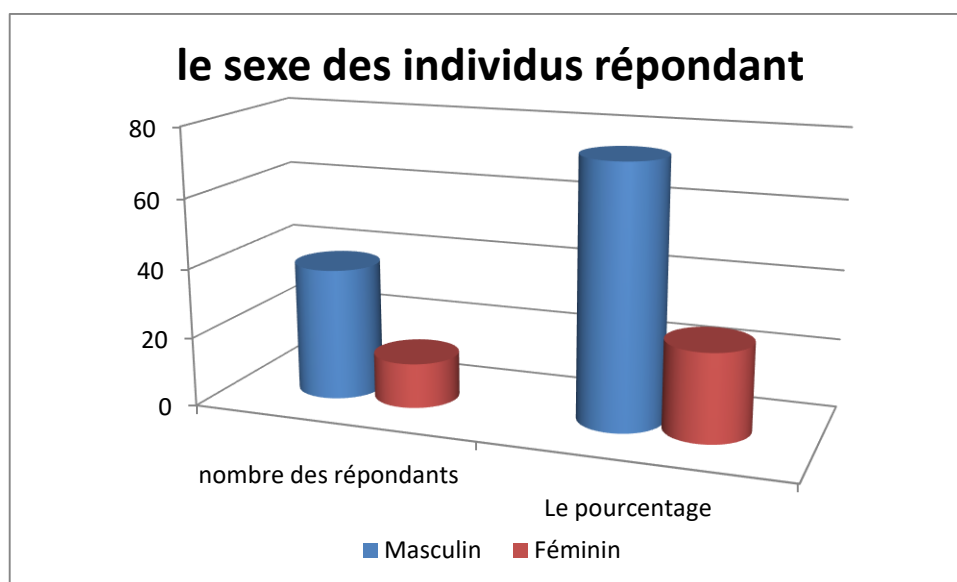
Les résultats obtenus sont ainsi :

Tableau III.2: le sexe des individus répondants

Sexe	nombre des répondants	Le pourcentage
Masculin	38	74.50
Féminin	13	25.5

Source : conception personnelle à partir de questionnaire

Graphique N°1 : le sexe des individus répondant



Source : conception personnelle à partir de questionnaire.

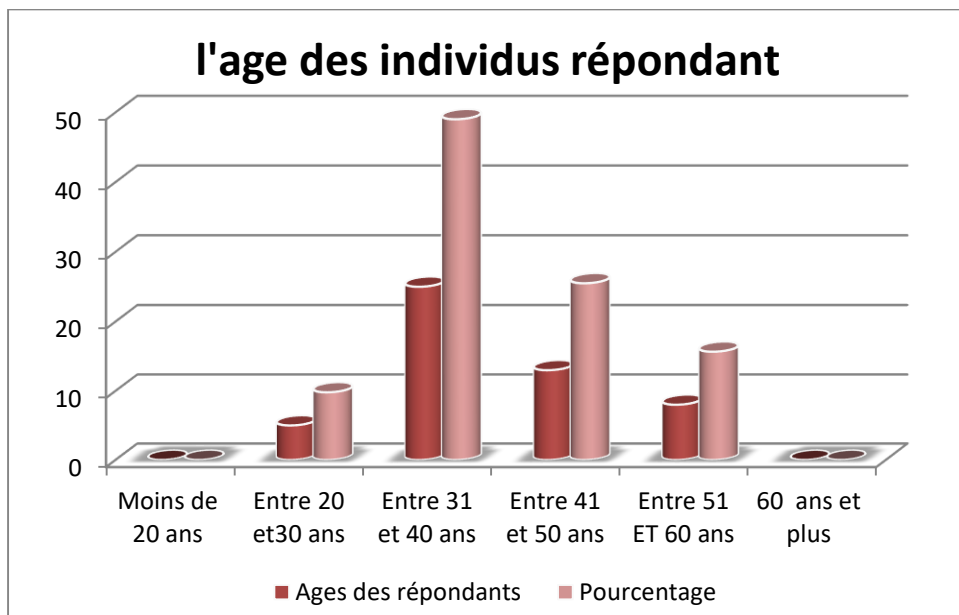
Commentaire : la majorité des répondants sont des hommes.

Tableau III.3: âge des individus répondants

Age	Ages des répondants	Pourcentage
Moins de 20 ans	00	00
Entre 20 et30 ans	05	9.80
Entre 31 et 40 ans	25	49.02
Entre 41 et 50 ans	13	25.50
Entre 51 ET 60 ans	08	15.68
60 ans et plus	00	00

Source : conception personnelle à partir de questionnaire

Graphique N°2 : l'âge des individus répondants



Source : conception personnelle à partir de questionnaire.

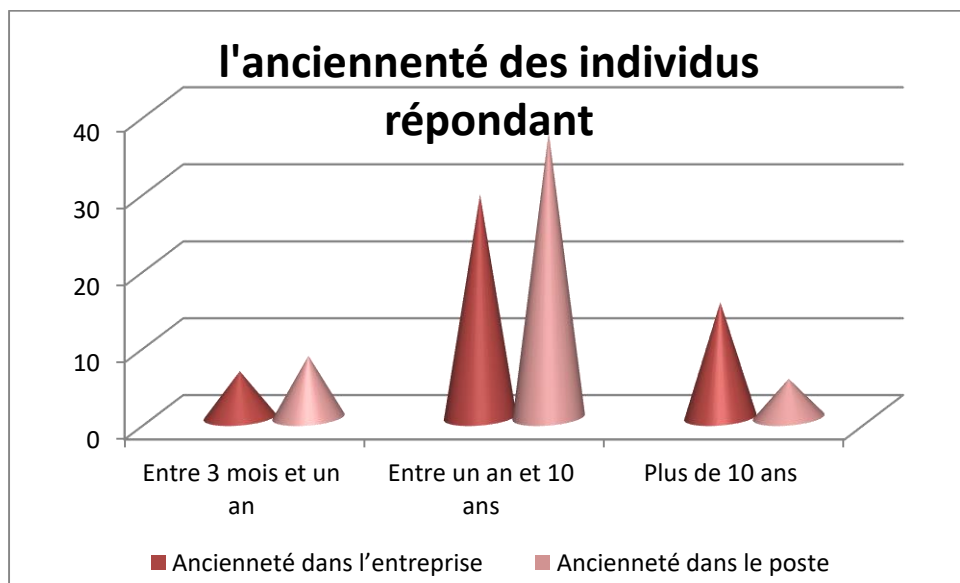
Commentaire : la majorité des répondants soit de 49,02 sont de popularité medium ayant entre 31 et 40 ans.

Tableau III.4: ancienneté des répondants

Ancienneté	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté dans le poste
Entre 3 mois et un an	06	8
Entre un an et 10 ans	29	37
Plus de 10 ans	15	5

Source : conception personnelle à partir de questionnaire

Graphique N°3 : l'ancienneté des individus répondants



Sources : conception personnelle à partir de questionnaire

Commentaire : On remarque que la majorité des répondants sont des anciens dans l'entreprise. La chose qui assure le bon fonctionnement de la gestion de l'entreprise.

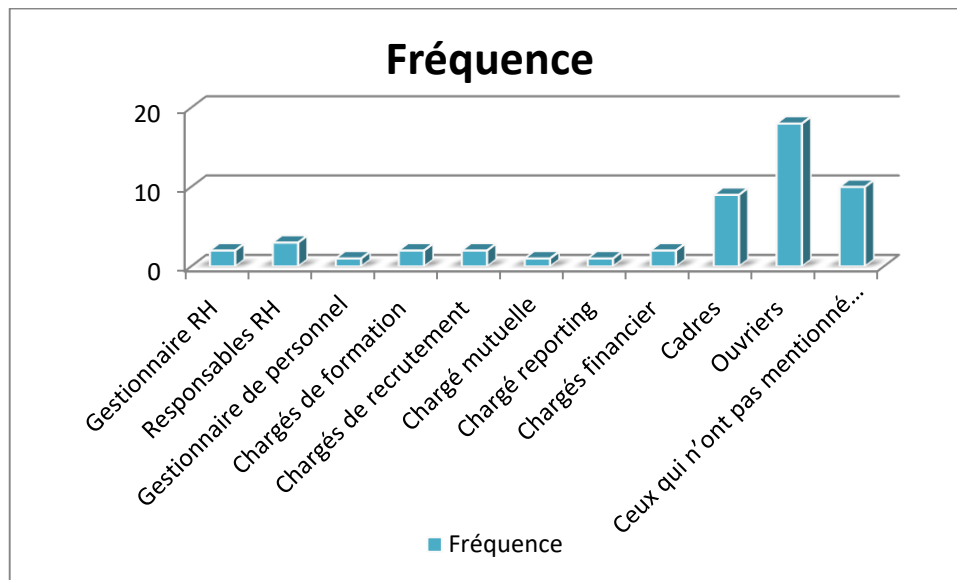
En appuyant sur le graphique on constate que la gestion des carrières et emploi est dans bonne direction, vu que l'ancienneté des répondants dans l'entreprise est supérieure à l'ancienneté dans le poste (plus de 10 ans)

Tableau III.5: fonctions des répondants

Fonction	Fréquence
Gestionnaire RH	02
Responsables RH	03
Gestionnaire de personnel	01
Chargés de formation	02
Chargés de recrutement	02
Chargé mutuelle	01
Chargé reporting	01
Chargés financier	02
Différents cadres	09
Ouvriers	18
Ceux qui n'ont pas mentionné leurs fonctions	10

Source : conception personnelle à partir de questionnaire

Graphique N°4 : la fonction des individus répondants



Sources : conception personnelle à partir de questionnaire.

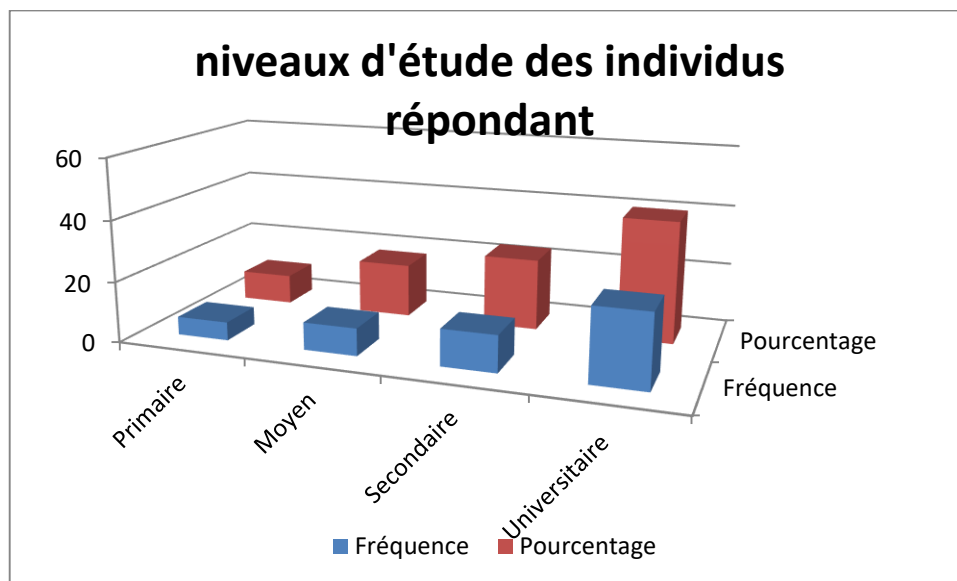
Commentaire : la majorité des répondants sont des ouvriers- employés, ensuite les individus qui n'ont pas mentionné leurs fonctions, puis les différents cadres...

Tableau III.6: niveaux d'étude des répondants

Niveaux d'étude	Fréquence	Pourcentage
Primaire	06	9.80
Moyen	09	17.67
Secondaire	12	23.53
Universitaire	24	40.06

Source : conception personnelle à partir de questionnaire

Graphique N°5 : niveaux d'étude des individus répondants



Source : conception personnelle à partir de questionnaire

Commentaire : la majorité des individus répondant ont un niveau universitaires, ensuite viennent ceux qui ont un niveau d'étude secondaire et moyen, et enfin primaire.

2.2 Question N°2 :

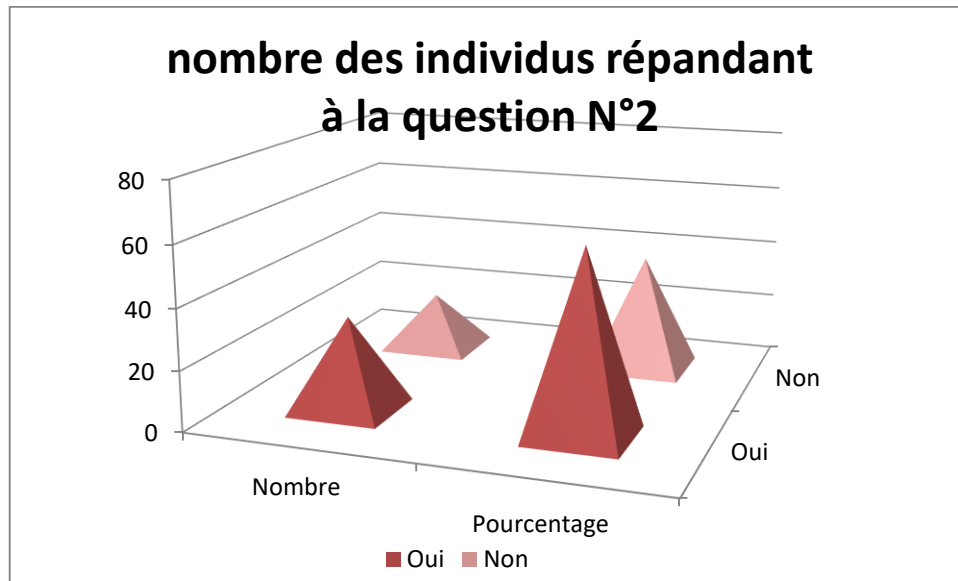
Est-ce que vous disposez d'un système d'information de ressources humaines ?

Tableau III.7: nombre des répondants sur la deuxième question

	Nombre	Pourcentage
Oui	31	60.78
Non	19	39.22

Source : conception personnelle à partir de questionnaire

Graphique N°6 : nombre d'individus répondant sur la deuxième question



Source : conception personnelle à partir de questionnaire

Commentaire : la majorité des répondants connaissent l'existence du SIRH au sein de l'entreprise, mais il ya certain qui ne sont pas au courant de son existence.

2.3 Question N°3 :

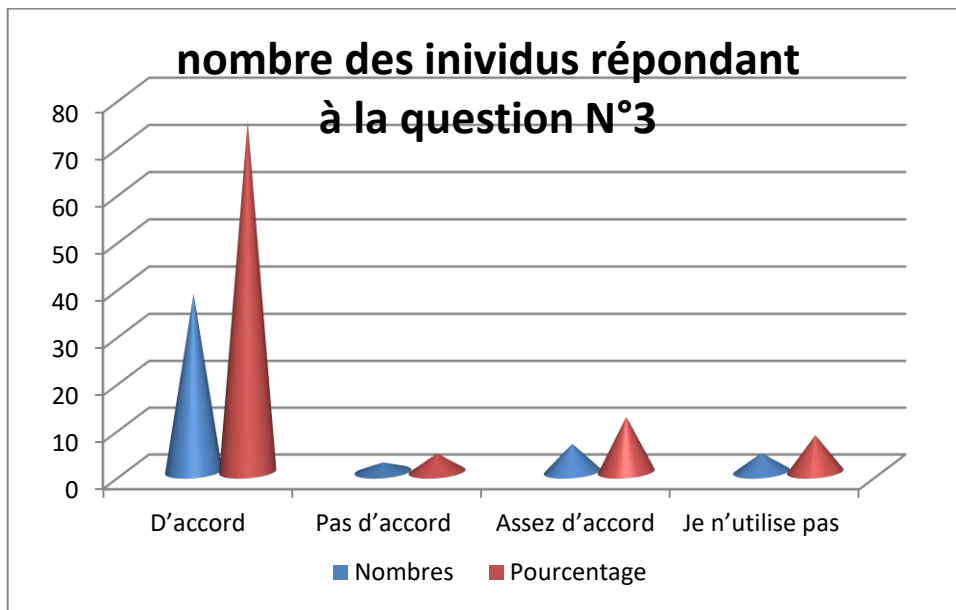
Pensez-vous que le système d'information des ressources humaines répond à vos besoins ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?

Tableau III.8: Nombre des répondants sur la troisième question

	Nombres	Pourcentage
D'accord	38	74.51
Pas d'accord	02	3.92
Assez d'accord	06	11.76
Je n'utilise pas	04	7.84

Source : Conception personnelle à partir de questionnaire

Graphique N°7 : Nombre des répondants sur la troisième question



Source : conception personnelle à partir de questionnaire

Sur cette question, la majorité des répondants (74.51 %) sont d'accord pour dire que le SIRH répond à leurs besoins, ce qui veut dire que plus de la moitié des employés utilise le SIRH sans aucune difficulté.

Donc, nous pouvons confirmer la **deuxième hypothèse** : Le SIRH est en adéquation avec les besoins des employés de l'entreprise ? Et dire que le SIRH mise en place répond réellement aux besoins des employés.

Mais toujours y on a des exception, on trouve des employés qui n'utilise pas le SIRH, cela revient au niveau d'étude des employés, le manque du temps(des personnes qui travaille sur le terrain du fait qu'ils peuvent pas quitter leurs lieux de travail, ou il s'agit de nouvelle embauche.

2.4 Question N°3 :

L'existence des procédures de recrutement, formation et rémunération

Tableau III.9: questionnaire

<u>QUESTIONS</u>	<u>REPOSES</u>		<u>CONSTAT</u>
	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	
1) Existe-il une procédure de recrutement ?	✓		
Prévoit-elle :			
- les rôles et responsabilités ?	✓		

- L'accueil des candidats ?	✓		
- Les méthodes de sélection ?	✓		
- La gestion des candidatures refusées ?	✓		
- L'intégration des jeunes embauchés ?	✓		
2) entreprise procède-t-elle à une présélection des candidatures ?	✓		
3) Les demandes de candidatures rejetées sont-elles justifiées par écrit ? (motif de rejet)	✓		
4) Après avoir dressé le PV, le fichier personnel et l'organigramme de l'entreprise sont-ils mis à jour ?	✓		
5) La période d'essai est-elle gérée ?	✓		
6) Comment cette période est-elle gérée ?			Par catégories sociaux professionnelles
7) Les besoins en recrutement à long terme sont-ils définis et calculés en fonction des besoins stratégique ?	✓		
8) Existe-il un modèle informatique ? plan de gestion prévisionnelle ?	✓		
9) Quand est ce que le recrutement externe se fait ?			Quand l'interne est infructueux
10) Les contrats de travail sont-ils établis ?	✓		
11) Existe-il une procédure de formation ?	✓		
12) Sur quelle base les besoins en formation sont identifiés ?			- Plan de formation - Réglementation - Compétences
13) Sur quelle durée les plans de formation sont conçus ?			Une année
14) Les plans de formation sont-ils conçus en cohérence avec le recrutement et la promotion interne ?	✓		
15) Est-ce que le responsable du personnel étudie le programme de formation en fonction de l'objectif fixé ?	✓		
16) Existe-il un budget de formation par rapport à la masse salariale ?	✓		
17) L'organisme formateur délivre-t-il une attestation de stage et un relevé de notes obtenus par chaque agent durant son cycle de formation ?	✓		
18) Quels est le taux de formation par rapport à la masse salariale ?			1%
19) Après une période d'activité au poste, une évaluation est-elle faite après une période d'activité ?	✓		
20) Une politique de rémunération est-elle mise	✓		

en place et appliquée ?			
21) Les heures supplémentaires et/ou les absences font-elles l'objet d'une approbation spécifique ?	✓		
22) Les calculs des bulletins de salaire sont-ils vérifiés par une personne indépendante de celle qui les a établis ?	✓		
23) Si la paie est informatisée, les bulletins de salaires des personnes parties dans le mois font-ils l'objet d'un contrôle suffisant pour s'assurer que : - Tous les éléments du solde de tout compte ont été enregistrés ? - Aucun bulletin ne pourra plus être émis ultérieurement pour ces personnes ?	✓		

Source : Conception personnel à partir de questionnaire

Commentaire :

L'existence d'une procédure de recrutement :

- l'accueil des candidats ;
- la gestion des candidatures refusées ;
- l'intégration des embauchés ;
- la mise à jour du fichier du personnel et l'organigramme de l'entreprise après avoir dressé le PV d'installation ;
- Bonne gestion de la période d'essai, par catégories sociales professionnelles ;
- L'établissement des contrats d'engagement ;

L'existence et l'application des procédures de formation :

- L'organisation de travail pendant l'absentéisme des stagiaires ;
- Existence de budget de formation et un suivi des dépenses ;
- Obtention des attestations de stage et relevés de notes par chaque agent durant son cycle de formation ;
- Evaluation après une période d'essai des travailleurs formés ;

L'existence et l'application des procédures de rémunération :

- Les calculs des bulletins de salaire sont vérifiés par une personne indépendante de celle qui les a établis ;

- Les heures supplémentaires et/ou les absences font l'objet d'une approbation spécifique ;
- Tous les éléments du solde de tout compte sont enregistrés et aucun bulletin ne pourra plus être émis ultérieurement pour ces personnes.

Conclusion

Sur cette étude, on conclut que l'entreprise « CEVITAL » partage la fonction RH entre les managers et les salariés afin de mobiliser et d'en tirer le meilleur. Ils profitent des briques logicielles permettent d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un bon suivi.

Pour les manager le SIRH leur à permes un gain du temps, un meilleur suivi et évaluation des employés par la fixation des objectifs chaque fin d'années, le contrôle et le planning des absences, une meilleur maitrise des demandes de formation par le responsables hiérarchique.

Pour les salarié, le SIRH leur facilite la demande de congé, d'absence, leur permet de consulter les poste ouvertes, d'effectué une demande de badge... par ailleurs, les salariés peuvent valider ou annuler le pourcentage de l'évaluation fixé par le responsable hiérarchique, cela leur permet de donner leurs points de vue mais surtout de défendre leur travail.

Pour la DRH, le SIRH est en mesure de donner des indications sur les anomalies de service.

Conclusion

Tout au long de notre travail de recherche, nous avons pu nous intéresser aux notions de RH, SI, audit et plus précisément audit des SIRH, mais dans quelle proportion l'audit des SIRH concourt-il à la bonification de la GRH dans l'entreprise ?

Au fil du temps l'organisation des entreprises n'a cessé d'évoluer, enrichissant par la même occasion leur vocabulaire. En effet, les termes internet, réseau, données, intelligence artificielle...font actuellement partie intégrante du quotidien des organisations devenant même indispensables et l'arrivée de ces nouvelles technologies n'épargne aucune fonction, les structures de la fonction RH se trouvant complètement bouleversées d'où la mise en place des systèmes d'information, l'outil informatique étant devenu un incontournable dans le monde du travail.

Afin d'assurer sa pérennité et son bon fonctionnement, une entreprise quelle qu'elle soit, doit considérer l'élément humain à sa juste valeur et en faire un maillon essentiel au bon déroulement de son activité. Ainsi la mise en place d'un système de contrôle interne est de rigueur afin de gérer au mieux les risques de nature plutôt délicate liés à la fonction RH de cette façon l'entreprise se trouve renforcée et moins vulnérable face aux aléas de la profession. L'audit, de par son caractère indépendant et son objectivité apparaît comme un moyen sûr et efficace d'identification et d'évaluation des risques, plus particulièrement l'audit des systèmes d'information des ressources humaines qui se trouve être l'objet même de notre travail de recherche.

Grace à une analyse approfondie et à une gestion optimale du capital humain ainsi qu'un pilotage plus efficace et plus efficient des ressources, l'audit des SIRH permet entre autre d'accéder à des informations précises sur le personnel améliorant par la même occasion les processus de recrutement et sa qualité, aussi une analyse plus précise des forces et faiblesses de l'entreprise est mise à disposition des gestionnaires et administrateurs de l'entité boostant ainsi la qualité du service à la clientèle et renvoyant une image de marque de l'entreprise. De plus, l'audit des SIRH permet un excellent suivi du rendement et de la productivité de la main d'œuvre facilitant l'atteinte des objectifs, nous pouvons ainsi conclure que l'audit des SIRH contribue pertinemment à l'optimisation des la GRH au sein des entreprises et qu'il épouse parfaitement les besoins de la fonction RH et répond à ses attentes et qu'il est une composante non négligeable et indispensable faisant office de pilier au sein des entreprises.

A travers ce que l'on a pu voir précédemment, il est à noter l'importance et le rôle majeur que joue l'audit des SIRH dans la pérennité des entreprises qui évoluent dans un monde empreint de technologie, toutefois un travail plus poussé pourrait déboucher sur une étude plus étendue et à un niveau plus global.

ANNEXE 01

Information personnelles des répondants

Age :

20/30

31/40

41/50

51/60

Pus de 60

Sexe :

Fonction :

Niveau d'étude :

Ancienneté dans le poste :

Ancienneté dans l'entreprise :

ANNEXE 02 :

<u>QUESTIONS</u>	<u>REponses</u>		<u>CONSTAT</u>
	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	
1) Existe-il une procédure de recrutement ?			
Prévoit-elle :			
- les rôles et responsabilités ?			
- L'accueil des candidats ?			
- Les méthodes de sélection ?			
- La gestion des candidatures refusées ?			
- L'intégration des jeunes embauchés ?			
2) entreprise procède-t-elle à une présélection des candidatures ?			
3) Les demandes de candidatures rejetées sont-elles justifiées par écrit ? (motif de rejet)			
4) Après avoir dressé le PV, le fichier personnel et l'organigramme de l'unité sont-ils mis à jour ?			
5) La période d'essai est-elle gérée ?			
6) Comment cette période est-elle gérée ?			
7) Les besoins en recrutement à long terme sont-ils définis et calculés en fonction des besoins stratégique ?			
8) Existe-il un modèle informatique ? plan de gestion prévisionnelle ?			
9) Quand est ce que le recrutement externe se fait ?			
10) Les contrats de travail sont-ils établis ?			
11) Existe-il une procédure de formation ?			
12) Sur quelle base les besoins en formation sont identifiés ?			
13) Sur quelle durée les plans de formation sont conçus ?			
14) Les plans de formation sont-ils conçus en cohérence avec le recrutement et la promotion interne ?			
15) Est-ce que le responsable du personnel étudie le programme de formation en fonction de l'objectif fixé ?			
16) Existe-il un budget de formation par rapport à la masse salariale ?			
17) L'organisme formateur délivre-t-il une attestation de stage et un relevé de notes obtenus par chaque agent durant son cycle de formation ?			

18) Quels est le taux de formation par rapport à la masse salariale ?			
19) Après une période d'activité au poste, une évaluation est-elle faite après une période d'activité ?			
20) Une politique de rémunération est-elle mise en place et appliquée ?			
21) Les heures supplémentaires et/ou les absences font-elles l'objet d'une approbation spécifique ?			
22) Les calculs des bulletins de salaire sont-ils vérifiés par une personne indépendante de celle qui les a établis?			
23) Si la paie est informatisée, les bulletins de salaires des personnes parties dans le mois font-ils l'objet d'un contrôle suffisant pour s'assurer que : - Tous les éléments du solde de tout compte ont été enregistrés ? - Aucun bulletin ne pourra plus être émis ultérieurement pour ces personnes ?			

ANNEX 03:

Processus du SIRH de CEVITL :

CATEGORIES	ACTIVITES	Existant	Inexistant	Commentaires
Gestion administratif et réglementaire	La gestion administrative			
	La gestion des temps et activités			
	Paie			
Gestion individuelle	Recrutement			
	Formation			
	Performance, entretien, évaluation			
Gestion collective	Contrôle de gestion sociale			
	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)			
	Rémunération globale			
Reporting	Reporting			
Gestion des risques professionnels	Gestion des risques professionnels			

ANNEXE 04 :

1. est ce que vous disposez d'un système d'information de ressources humaines ?

Oui

Non

2. Pensez-vous que le système d'information des ressources humaines établis et répond à vous besoins ?

D'accord

Pas d'accord

Assez d'accord

Je n'utilise pas

Si pas d'accord ou assez d'accord, pourquoi ? Quelle sont les difficultés rencontriez ?

Commentaire :

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

Annick Haegel, toute la fonction ressources humaines, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2006.

Ardouin T, Laacaille S, l'audit de formation : comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation, DUNOD, Paris, 2005.

Bernard Matory, Daniel Crozet, GRH, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.

Gérard Donnadiou, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul, L'Approche systémique : de quoi s'agit-il?, Septembre 2003.

Igalens J, audit des ressources humaines, Editon liaisons, Paris 2004.

Joëlle Imbert, les tableaux de bord RH, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05.

Michelle Gillet, Patrick Gillet, SIRH, édition DUNOD, Paris 2010.

R.CASTELL.F.PASQUALINI, « le commissaire aux comptes », éd Economica, 1995.

Mémoires :

CHAFI Khadija, mémoire de fin d'étude, le système d'information au service de la fonction RH, UMMTO, 2017/2018

CHEBOU CHOUBE Gabriel, Mémoire de fin d'étude, audit du système d'information des ressources humaines de l'institut universitaire de la côte, 2016/2017,

DALIA Amel, HAMIDANI Nassima, Audit des ressources humaines au sein de l'unité froide de l'ENIEM, UMMTO, 2014/2015

Mr KACER Youce, Mlle IMADOUCHE Kahina, la fonction des ressources humaines, UMMTO, 2006/2007.

Bibliographie

Sites internet :

© IFACI / ANDRH, le contrôle interne des ressources humaines – Paris – septembre 2013
consultez : <https://docplayer.fr/21146224-Le-contrôle-interne-des-ressources-humaines.html>

GUIDE D'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES, conduire et réaliser une mission
d'audit interne, version 1.0-JUILLET 2015, consultez :
https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/chaie/rh_vademecum.pdf

Liste des tableaux, figures et graphes

Liste des tableaux, figures et graphes

Liste des tableaux

Tableau I.01 : Objectifs de ressources humaines	Erreur ! Signet non défini.
Tableau I.02: modèle du SIRH selon A. JUST	Erreur ! Signet non défini.
Tableau I.03: les différentes catégories d'acteurs aux quelles le reporting s'adresse	Erreur ! Signet non défini.
Tableau I.04: impact du SIRH sur les RH.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau I.05: les différents aspects d'un système	Erreur ! Signet non défini.
Tableau I.06: les trois niveaux de l'analogie.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau I.07: la comparaison entre les approches systémiques et approches analytiques	Erreur ! Signet non défini.
Tableau I.08: processus de recrutement	Erreur ! Signet non défini.
Tableau I.09: les différents types de rémunération	Erreur ! Signet non défini.
Tableau I.10: Les différents indicateurs étudié dans un tableau de bord RH....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.01: contrôle interne de processus recrutement et intégration. ...	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.02: contrôle interne de processus formation.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.03: contrôle interne de processus de l'évaluation de performance ...	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.04 : contrôle interne de processus rémunération	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.05: processus de l'évaluation, suivi et contrôle	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.06: Tableau des menaces	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.07 : Tableau des évènements redoutés.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.08 : Tableau des scénarios de menaces.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.09 : tableau de l'évaluation des risques.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.10 : Tableau de mesures de sécurité appliqué aux risques :	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.11: critères de sécurité des SIRH.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.12 : tableau de l'évaluation des risques	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.13 : tableau des scénarios de menaces à la vraisemblance	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.14 : tableau d'évaluation des risques	Erreur ! Signet non défini.
Tableau II.15 : tableau de traitement des risque.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau III.01: les fonctionnalités de SIRH de CEVITAL	Erreur ! Signet non défini.
Tableau III.02: le sexe des individus répondants	Erreur ! Signet non défini.
Tableau III.03: âge des individus répondants.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau III.04: ancienneté des répondants	Erreur ! Signet non défini.
Tableau III.05: fonctions des répondants	Erreur ! Signet non défini.
Tableau III.06: niveaux d'étude des répondants	Erreur ! Signet non défini.
Tableau III.07: nombre des répondants sur la deuxième question ..	Erreur ! Signet non défini.

Liste des tableaux, figures et graphes

Tableau III.08: Nombre des répondants sur la troisième question.. **Erreur ! Signet non défini.**

Tableau III.09:

questionnaire.....**Erreur ! Signet non défini.**

liste des figures :

Figure N°01 : position du SIRH dans le SI de l'organisation

Figure N°02 : Structure de SIRH

Figure N°03 : Rôle de la base de données « personnel »

Figure N°04 : Représentation de la systémique comme une alliance indissoluble d'un savoir et d'une pratique.....

Figure N°05 : les aspects de l'analyse systémique.....

Figure N° 06:Schéma représentatif du système

Figure N° 07:schéma représentant la double action causale

Figure N°08 : schéma représentatif de la systémique au tant que méthode.....

Figure N°09 :les trois axes de la GRH

Figure N°10 :Le recrutement – adéquation des deux sous ensembles-.....

Figure N°11 : cadre organisationnel du management des risques

Figure N°12 : Processus du management des risques selon ISO 31000

Figure N° 13 : critères de sécurité SIRH

Liste des tableaux, figures et graphes

Liste des graphes

Graphique N°1 : Le sexe des individus répondant.....	113
Graphique N°2 : L'âge des individus répondants.....	114
Graphique N°3 : L'ancienneté des individus répondants.....	115
Graphique N°4 : La fonction des individus répondants.....	116
Graphique N°5 : Niveaux d'étude des individus répondants.....	117
Graphique N°6 : Nombre d'individus répondant sur la deuxième question.....	118
Graphique N°7: Nombre des répondants sur la troisième question.....	119

Liste des abréviations

Liste des abréviations

ACG : audit de contrôle de gestion.

AMF : autorité des marchés financier.

ANDRH : association nationale des directeurs des ressources humaines.

CAC : commissaire aux comptes.

CAP : organisme de placement spécialisé.

CDD : Contrat à durée déterminée.

CDI : contrat à durée indéterminée.

CNCC : compagnie nationale des commissaires aux comptes.

CV : curriculum vitae / programme d'étude.

DIC : disponibilité, intégrité, confidentialité.

DMZ : zone démilitarisé.

DRH : direction des ressources humaines.

DSI : direction des systèmes d'informations.

EBIOS : expression des besoins et identification des objectifs de sécurité.

GA : gestion administrative.

GPE : gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

GRH : gestion des ressources humaines.

GTA : gestion des temps et activité.

IFACI : institut française de l'audit et de contrôle interne.

ISO : organisation international de normalisation.

LMS : plateforme de formation en ligne.

RH : ressources humaines.

ROI : retour sur investissement.

RRH : responsable des ressources humaines.

SaaS :softwar de l'information et communication.

SI : système d'information.

SIRH : système d'information des ressources humaines.

TIC : technologies de l'information et de la communication

Table des matières

Table des matières

Table des matières

Remerciements.....	I
Dédicaces.....	II
Sommaire.....	III
Liste des abréviations.....	IV

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : système d'information et les fonctions pratiques de la GRH....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction au chapitre	Erreur ! Signet non défini.
SECTION 01 : Système d'information RH.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1 La fonction ressources humaines :	Erreur ! Signet non défini.
1.1.1 L'organisation de la fonction des ressources humaines	Erreur ! Signet non défini.
1.1.2 Les différentes composantes de la fonction ressources humaines	Erreur ! Signet non défini.
1.1.3 La direction des ressources humaines	Erreur ! Signet non défini.
1.1.3.1 L'administration des relations de travail	Erreur ! Signet non défini.
1.1.3.2 L'administration des ressources humaines.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2 Définition et composition d'un système d'information RH.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.1 Définition du SIRH	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2 Composition d'un système d'information RH	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2.1 Gestion administrative (GA).	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2.2 La gestion des temps et activités :	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2.3 La paie..	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2.4 La formation	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2.5 Le reporting	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2.6 La gestion prévisionnelle des temps et des emplois :	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2.7 Rémunération	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2.8 Recrutement	Erreur ! Signet non défini.
1.3 L'intégration du système d'information RH dans l'entreprise et son impact sur les RH et les autres processus	Erreur ! Signet non défini.

Table des matières

1.3.1Intégration du système d'information	Erreur ! Signet non défini.
1.3.2Impact du SIRH sur l'organisation.....	Erreur ! Signet non défini.
1.3.2.1Sur RH.....	
1.3.2.2Sur l'organisation	Erreur ! Signet non défini.
1.3.2.2.1Automatisation des tâches pour une meilleure productivité	Erreur ! Signet non défini.
1.3.2.2.2Automatiser les tâches pour une meilleure productivité ...	Erreur ! Signet non défini.
1.3.2.2.3Réduction des coûts et gagner du temps	Erreur ! Signet non défini.
1.3.2.2.4Mise en place le talent management	Erreur ! Signet non défini.
1.3.2.2.5Réponse aux obligations légales sur les entretiens managers – collaborateurs	Erreur ! Signet non défini.
1.4Le positionnement du SIRH dans le SI de l'organisation, structure et fonctionnement du SIRH.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4.1Positionnement et structure su SIRH	Erreur ! Signet non défini.
1.4.1.1Positionnement du SIRH dans le SI de l'organisation	Erreur ! Signet non défini.
1.4.1.2La structure du SIRH.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4.1.3Description d'un modèle d'organisation du SIRH	Erreur ! Signet non défini.
1.4.1.3.1Description d'un modèle d'organisation de SIRH	Erreur ! Signet non défini.
Section 02 : L'approche systémique des ressources humaines.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1Définition de l'approche systémique.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2Les fonctionnalités de l'approche systémique	Erreur ! Signet non défini.
2.32.3 Les concepts de l'approche systémique	Erreur ! Signet non défini.
2.3.1La systémique au tant que savoir :	Erreur ! Signet non défini.
2.3.1.1Les concepts de base :	Erreur ! Signet non défini.
2.3.1.2Les concepts complémentaires	Erreur ! Signet non défini.
2.3.2La systémique au tant que méthode	Erreur ! Signet non défini.
2.4Les outils de la démarche systémique	Erreur ! Signet non défini.
2.4.1La triangulation systémique	Erreur ! Signet non défini.
2.4.2Découpage systémique	Erreur ! Signet non défini.
2.4.3L'analogie	Erreur ! Signet non défini.
2.4.4Le langage graphique	Erreur ! Signet non défini.
2.4.5La modélisation	Erreur ! Signet non défini.
2.5La comparaison entre les approches systémique et les approches analytiques.....	Erreur ! Signet non défini.

Table des matières

2.5.1L'approche systémique en audit des SIRH.....	Erreur ! Signet non défini.
2.5.2L'approche analytique.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 03 : Les fonctions pratique de la gestion es ressources humaines..	Erreur ! Signet non défini.
3.1Les domaines d'action et les missions des ressources humaines	Erreur ! Signet non défini.
3.2Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines .	Erreur ! Signet non défini.
3.2.1Les technologies de l'information et la communication	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2Les procédures de gestion des RH	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.1Le recrutement.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.1.1Le processus de recrutement	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.1.2 La stratégie de recrutement.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.1.3Le recrutement compromis entre le souhaitable et le possible.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.1.4La définition du poste.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.1.5La définition du profil du candidat.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.1.6L'entretien de recrutement	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.1.7La mise en place des moyens de recrutement	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.1.8L'intégration du nouvel arrivant dans le poste.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.1.9Le coût de recrutement	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.2Le système de rémunération et des avantages	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.3La formation et gestion des carrières	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.3.1La formation	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.3.2Identification et hiérarchisation des besoins	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.3.3Recenser les moyens	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.3.4Mettre en adéquation la contrainte budgétaire, les besoins et les moyens.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.3.5Mettre en œuvre concrètement les montés en compétences	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.4La gestion des carrières	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.4.1L'appréciation des salaires	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.4.2Le développement des ressources humaines interne.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.5L'affectation et la gestion des postes	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.5.1La description de l'emploi	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.5.2L'évaluation de l'emploi	Erreur ! Signet non défini.

Table des matières

3.2.2.5.3La classification ou hiérarchisation des emplois.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.6Le système de reporting RH	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.6.1Anticiper les besoins d'embauche.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.6.2Optimiser les processus de recrutement	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.6.3Réduire le turnover dans l'entreprise en identifiant des "patterns" menant au départ.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.7Le tableau de bord RH	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.7.1Définition et objectifs.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.7.2Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux/ exemples d'indicateurs	Erreur ! Signet non défini.

Conclusion de premier chapitre.....	50
-------------------------------------	----

CHAPITRE II : Audit du système d'information des ressources humaines **Erreur ! Signet non défini.**

Introduction au chapitre	Erreur ! Signet non défini.
Section 01 : Système du contrôle interne des ressources humaines	Erreur ! Signet non défini.
1.1Les principes et objectifs du contrôle interne des RH.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1.1Importance des procédures de contrôle interne en ressources humaines ...	Erreur ! Signet non défini.
1.1.2Importance environnementale des procédures de contrôle	Erreur ! Signet non défini.
1.1.3Limiter les conséquences d'un risque incontrôlé.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1.4Importance dans la réduction des risques.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1.5Détection et traitement des violations	Erreur ! Signet non défini.
1.2Processus de l'évaluation du contrôle interne	Erreur ! Signet non défini.
1.2.1Recrutement et intégration	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2La formation.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.3Evaluation de performance.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.4La rémunération	Erreur ! Signet non défini.
1.2.5Evaluation, suivi et contrôle.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 02 : Management des risques des ressources humaines.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1Les dispositifs de gestion de risque.....	Erreur ! Signet non défini.

Table des matières

2.1.1 Les composantes du dispositif de gestion des risques.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.1 Un cadre organisationnel.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.2 Un processus de gestion des risques	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.2.1 Etablissement du contexte.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.2.2 Appréciation du contrôle interne relatif aux RH.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.2.2.1 Identification des risques.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.2.2.1.1 Sources de menaces.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.2.2.1.2 Les événements redoutés.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.2.2.1.3 Scénarios de menaces.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.2.2.2 Analyse des risques	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.2.2.3 Evaluation des risques.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.2.3 Traitement des risques.....	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1.2.4 Surveillance de risque	Erreur ! Signet non défini.
Section 03 : la démarche de l'audit RH.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1 La phase de préparation.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1.1 Le dossier de travail (documentation).....	Erreur ! Signet non défini.
3.1.1.1 Le dossier permanent	Erreur ! Signet non défini.
3.1.1.2 Le dossier de l'exercice	Erreur ! Signet non défini.
3.1.2 La lettre de mission	Erreur ! Signet non défini.
3.1.3 La prise de connaissance de l'environnement du domaine audité	Erreur ! Signet non défini.
3.1.4 Identification et évaluation des risques	Erreur ! Signet non défini.
3.1.5 La rédaction du document de cadrage	Erreur ! Signet non défini.
3.1.6 Le programme de travail	Erreur ! Signet non défini.
3.1.7 La réunion d'ouverture	Erreur ! Signet non défini.
3.2 La réalisation de la mission.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.1 La prise de connaissance générale de l'entité	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2 L'évaluation du contrôle interne RH	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3 Découpage du SIRH en objets auditables	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3.1 L'audit des applications	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3.2 Audit d'efficacité et de performance de l'application	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3.3 L'audit d'efficacité et de performance	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3.4 Audit de la sécurité du SIRH	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3.4.1 Les critères de sécurité	Erreur ! Signet non défini.

Table des matières

3.2.3.4.2 Etude des évènements redoutés	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3.4.3 Etude des scénarios de menaces	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3.4.4 Etude des risques	Erreur ! Signet non défini.
3.2.4 Le rapport d'audit	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion de chapitre	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE III : Etude de SIRH au niveau de CEVITAL.....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction	Erreur ! Signet non défini.
Section 01 : la présentation de l'entreprise	Erreur ! Signet non défini.
1.1 Présentation de l'organisme d'accueil	Erreur ! Signet non défini.
1.2 Historique de la société CEVITAL	Erreur ! Signet non défini.
1.3 Mission et objectifs	Erreur ! Signet non défini.
1.4 Les principales fonctions de l'entreprise CEVITAL	Erreur ! Signet non défini.
1.5 Organigramme de la Direction des Ressources Humaines	Erreur ! Signet non défini.
Section 02 : les résultats d'audit	Erreur ! Signet non défini.
2.1 Question N°1 : les fonctionnalités du SIRH.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2 Question N°2 :	Erreur ! Signet non défini.
2.3 Question N°3 :	Erreur ! Signet non défini.
2.4 Question N°3 :	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion de chapitre	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION GENERALE.....	Erreur ! Signet non défini.