



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 20
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DES RISQUES LIES AU
RECRUTEMENT :
CAS DE L'HOPITAL GENERAL DE GRAND-YOFF
(SENEGAL)**

Présenté par :

BROU N'Da Amani Solange

Dirigé par :

Edoh GABIAM

**Auditeur Principal à la Direction de
l'Inspection et des Audits à la BCEAO**

Bibliothèque du CESAG

Dédicace

Je dédie ce mémoire :

- à Dieu le Père,
- à ceux qui m'ont donné le jour,
- à Mme Brou Alphonsine,
- à mes grands frères et grandes sœurs,
- à mes très chers neveux et nièces Ange-Danielle, David, Jean-Claude, Jean-Philippe, Marlène, Solange Esther et Grace,
- à ceux aux yeux de qui je représente l'espoir,
- à ceux qui m'ont éclairé le chemin,
- à ceux qui ont guidé mes pas dans le labyrinthe de la connaissance.

Remerciements

Le résultat d'un travail n'est que l'aboutissement de nombreux efforts et de beaucoup de persévérance. Chaque réussite cache derrière elle une pléthore de personnes qui se sont illustrées par leurs aides et conseils. Qu'il me soit permis d'adresser de sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à l'aboutissement de ce travail, notamment :

- à mon Directeur de mémoire, Monsieur Edoh GABIAM pour son aide compétente, sa patience et son encouragement à finir un travail de grande valeur ;
- à tout le corps professoral du CESAG, pour son enseignement de qualité et son écoute.

Toute ma gratitude à Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour sa disponibilité à répondre à toutes mes préoccupations.

Tous mes remerciements au Directeur Général et au personnel de HOGGY pour m'avoir reçue dans leur structure. Je tiens à dire un grand merci à tous les agents du service des Ressources Humaines, plus particulièrement à Monsieur Moustapha NIANG, son effort de suivi et son œil critique m'ont été très précieux pour structurer le travail et améliorer la qualité de la partie pratique.

A tous mes collègues de la 20^{ème} promotion du DESS audit et contrôle de gestion pour les échanges d'idées et les encouragements.

Enfin, que tous ceux dont les noms ne sont pas mentionnés dans ce document mais qui m'ont été d'un apport appréciable, me pardonnent et trouvent ici l'expression de ma sincère reconnaissance.

Sigles et abréviations

CDD : Contrat à Durée Déterminé

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CME: Commission Médicale d'Etablissement

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CTO: Centre de Traumatologie et d'Orthopédie

CV: Curriculum Vitae

DG : Direction Générale

DRH : Direction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HOGGY : Hôpital Général de Grand-Yoff

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

PV : Procès Verbal

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

Liste des figures

Figure 1: les sous processus du recrutement.....	27
Figure 2 : Modèle d'analyse de l'évaluation des risques liés au processus de recrutement	49
Figure 3: Nouvel organigramme de l'Hôpital Général de Grand-Yoff	63

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau 1: risques opérationnels et dispositif de maîtrise des risques du processus recrutement	32
Tableau 2: tableau des différentes étapes de l'évaluation des risques opérationnels	38
Tableau 3: échelle de cotation de la gravité du risque	41
Tableau 4: échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque.....	41
Tableau 5 : Risques liés à la préparation du recrutement	71
Tableau 6 : Risques liés à la recherche des candidatures.....	73
Tableau 7: Risques liés à la sélection des candidats	73
Tableau 8: Risques liés à l'accueil et à l'intégration	75
Tableau 9: résultat des tests de conformité	77
Tableau 10: résultat des tests de permanence	79
Tableau 11: proposition d'échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque.....	81
Tableau 12: proposition d'échelle d'évaluation de l'impact des risques opérationnels liés au processus de recrutement	82
Tableau 13: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au recrutement.....	83
Tableau 14: proposition d'échelle d'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du dispositif	85
Tableau 15: proposition d'échelle d'évaluation de la qualité du dispositif.....	86
Tableau 16: Tableau d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels	87

Table des matières

Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Sigles et abréviations	iii
Liste des figures	iv
Liste des tableaux.....	v
Table des matières.....	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
Partie I : Cadre théorique de l'évaluation des risques du processus de recrutement	7
Introduction.....	8
Chapitre 1: Le processus de recrutement	9
1.1 : Définition et objectifs du recrutement	10
1.1.1 : Définition	10
1.1.2: Objectifs du recrutement.....	11
1.2 : Les sources de recrutement.....	11
1.2.1 : Les réseaux de recrutements	12
1.2.2 : Le Sourcing.....	12
1.3 : Conséquences et contraintes légales du recrutement.....	13
1.3.1 : Le recrutement, un acte de conséquence	13
1.3.2 : Le respect des contraintes légales.....	15
1.4. Description du processus recrutement	15
1.4.1 : Le recrutement considéré comme un processus	16
1.4.2 : Les sous-processus du recrutement.....	16
1.4.2.1 : Sous processus préparation du recrutement.....	17
1.4.2.2. Sous processus recherche des candidatures	18
1.4.2.3 : Sous processus sélection des candidats	21
1.4.2.4. Sous processus Accueil et intégration.....	24
1.5. Les risques liés au processus recrutement	28
1.5.1. Définition et types de risques	28
1.5.1.1 : La notion de risque	28
1.5.1.2. Définition	29
1.5.1.3. Les types de risques	30
1.5.2. Les risques liés au processus recrutement et les dispositifs de maîtrise	31
Chapitre 2 : L'évaluation des risques du processus de recrutement	36
2.1 : Contexte et objectif de l'évaluation	36
2.1.1 : Contexte de l'évaluation des risques	36
2.1.2 : Les objectifs de l'évaluation des risques	37
2.2 : Démarche d'évaluation des risques	37
2.2.1 : Les étapes d'une évaluation des risques	38
2.2.1.1 : Description du processus	39
2.2.1.2 : Identification des risques	39
2.2.1.3 : Analyse des risques.....	39
2.2.1.4 : Evaluation et hiérarchisation des risques.....	40
2.2.1.5 : Identification du dispositif de maîtrise des risques.....	41
2.2.1.6 : Evaluation du dispositif de maîtrise des risques.....	42
2.2.1.7 : Plan de maîtrise des risques	42
2.2.2: Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques	43
2.2.3. : Le management des risques	44

2.2.3.1. : Définition	44
2.2.3.2 : Les éléments du dispositif de management des risques.....	44
2.2.4. : les limites du dispositif de management des risques	47
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude	48
3.1 : La description du modèle d'analyse	48
3.2. : Outils de collecte et d'analyse des données.....	50
3.2.1 : Interview	50
3.2.2 : Analyse documentaire.....	50
3.2.3 : La narration.....	50
3.2.4 : l'organigramme fonctionnel	51
3.2.5 : Le questionnaire du contrôle interne et la grille d'analyse des tâches.....	51
3.2.6 : Tableau d'analyse des risques.....	51
3.2.7 : Les tests d'audit	51
3.2.8 : Populations à rencontrer	52
Partie II : Cadre pratique de l'évaluation des risques du processus de recrutement.....	54
Introduction.....	55
Chapitre 4 : Présentation de HOGGY.....	56
4.1 : Historique de HOGGY	56
4.2. : Mission et organisation de HOGGY.....	56
4.2.1 : Mission de HOGGY	56
4.2.2 : Organisation de HOGGY.....	57
4.2.2.1 : Les organes de décision et de conseils.....	57
4.2.2.2 : Les services médicaux et d'hospitalisation.....	59
4.2.2.3 : Les services administratifs et techniques.....	60
4.3 : Quelques chiffres pertinents	62
4.4 : L'organigramme	62
Chapitre 5: Description des procédures de recrutement de HOGGY	65
5.1. Préparation du recrutement ou définition du besoin.....	65
5.1.1: La projection des départs futurs.....	65
5.1.2 : La projection des ressources humaines.....	65
5.1.3 : La définition des évolutions prévisibles	66
5.1.4 : Estimation des besoins futurs	66
5.1.5 : Analyser les écarts entre les besoins et les ressources.....	67
5.1.6 : Trouver une politique d'ajustement.....	67
5.2 La recherche des candidatures	67
5.3 La sélection des candidats.....	68
5.4 Accueil et intégration.....	68
Conclusion	69
Chapitre 6: Evaluation des risques du processus de recrutement de HOGGY	70
6.1. Identification des risques du processus recrutement.....	70
6.1.1 : Identification des risques liés à la préparation du recrutement.....	71
6.1.2 : Identification des risques liés à la recherche des candidatures.....	73
6.1.3 : Identification des risques liés à la sélection des candidats	73
6.1.4 : Identification des risques liés à l'accueil et à l'intégration.....	75
6.2 Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation des risques	75
6.2.1 Choix de l'échantillon.....	76
6.2.2 Tests réalisés	76
6.2.2.1 Les tests de conformités.....	76
6.2.3. Evaluation de la probabilité de survenance des risques, de leur impact et des dispositifs de maîtrise	81

6.2.3.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques.....	81
6.2.3.2. Evaluation de l'impact des risques	81
6.2.3.3 Evaluation du dispositif de maîtrise des risques	85
6.3 Analyse de l'évaluation des risques.....	89
6.4. Recommandations	89
6.4.1 Recommandations relatives au management de HOGGY.....	89
6.4.2 Recommandations relatives aux responsables du processus recrutement de HOGGY	90
6.4.2.1 Recommandations relatives à la préparation des besoins	90
6.4.2.2 Recommandations relatives à la recherche des candidatures	90
6.4.2.3 Recommandations relatives à la sélection	91
6.4.2.4 Recommandations relatives à l'accueil et à l'intégration	91
Conclusion de la deuxième partie	93
CONCLUSION GENERALE.....	94
ANNEXES.....	97
BIBLIOGRAPHIE.....	112

INTRODUCTION GENERALE

Actuellement, avec le progrès technologique et l'explosion démographique, force est de constater que l'exploitation et la transformation des ressources naturelles ne suffisent plus pour assurer la croissance des entreprises. Une des données essentielles demeure, sans conteste, l'impératif d'une gestion efficiente et optimale des ressources disponibles. Plus qu'à toute autre période de l'histoire, cette réalité s'impose comme un objectif majeur pour tout responsable à tous les niveaux.

Pour assurer leur croissance, les entreprises ne doivent pas investir uniquement dans le capital physique mais aussi dans le capital immatériel : l'acquisition de connaissances, le transfert de ces connaissances, leur capitalisation et leur exploitation. Les entreprises ont donc recours aux ressources humaines source de compétitivité des organisations.

Le plus important est de mener à bien la gestion des ressources humaines. Elle intervient à tous les stades de l'organisation du personnel : recrutement, gestion des carrières, formation, évaluation des performances, gestion des conflits, communication, motivation et implication du personnel. Ce premier stade c'est-à-dire le recrutement est pratiqué en général par toutes entreprises dans la mesure où elles sont amenées à proposer du travail.

Aujourd'hui, le marché du recrutement a changé et, en conséquence, la conception du recrutement a elle aussi évolué. Selon Gavand (2005 : 15), pour l'entreprise, recruter est un enjeu fort car les candidats qui vont être recherchés puis sélectionnés sont source de performance. Encore faut-il pour cela, que les méthodes de recherche et d'évaluation soient fiables et que les futurs collaborateurs adhèrent à l'organisation en termes de compétences, mais aussi de valeurs.

Cependant, le processus de recrutement comme tous les autres processus de l'entreprise, peut subir des risques qui peuvent avoir un impact important et remettre en cause la survie même de l'entreprise. Que faire ? Les entreprises vont chercher par tous les moyens à éliminer le danger ou à réduire le niveau de risque en instaurant des mesures de maîtrise ou en adoptant des précautions appropriées, s'il y a lieu. D'où la nécessité de l'évaluation des risques. C'est ainsi que l'entreprise pourra créer un lieu de travail sain et sécurisé.

Face aux multiples problèmes de gestion publique qui se sont fortement intensifiés, surtout dans les pays en voie de développement durant la deuxième moitié des années 90, le Sénégal a entrepris dans le secteur de la santé des changements de politiques économiques et financières basés sur la réforme hospitalière. La Réforme hospitalière du Sénégal a été adoptée par l'Assemblée Nationale le 12 février 1998 sous forme de deux lois complémentaires. La première intitulée « loi portant réforme hospitalière ». La seconde intitulée « loi relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des établissements publics de santé ».

Ces changements sont organisés dans un cadre juridique qui, après avoir conféré à l'hôpital public sénégalais un statut d'établissement public de santé hospitalier, le classe dans une carte sanitaire (selon l'importance et la spécificité des soins et services offerts), lui définit des objectifs stratégiques, des critères de performances, des outils de régulation de tutelle, des structures d'implantation et un système de gestion hospitalière. A la date d'entrée en vigueur de la loi n° 98-12 du 2 mars 1998 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des établissements publics de santé, le Centre Hospitalier Universitaire de Fann, Hôpital Aristide Le Dantec, Hôpital des Enfants Albert Royer, Hôpital Général de Grand Yoff (HOGGY), Hôpital régional de Thiès etc ont été érigés en établissements de santé de services publics. Selon le Corpus des textes législatifs et réglementaires sénégalais relatifs à la santé Etablissements de santé hospitaliers et non hospitaliers : statut, fonction, gestion.

La mise en œuvre de cette réforme a commencé en 2000 dans la plupart des hôpitaux.

Comme tout changement, la réforme hospitalière a suscité de l'espoir chez certains hôpitaux et de la crainte de perte de pouvoir chez d'autres. Parmi toutes ces structures citées plus haut c'est le cas de HOGGY qui a attiré notre attention du fait de la zone de turbulence qu'il vient de traverser. Le personnel a, en effet, entamé une marche de protestation dans le mois de juin dernier. D'après le journal Sénégalais « lequotidien »¹, abandonnant les malades, les travailleurs ont arpenté les rues environnantes pour exiger le paiement de la dette des hôpitaux qui s'élève à 15 milliards de francs Cfa. Un paiement qui réglerait leur part dans cette dette et qui s'élève à 4 milliards de francs Cfa.

Ils ont exigé aussi le paiement (déjà effectif) de 190 millions de francs Cfa, équivalant aux soins dispensés contre les imputations budgétaires, la nomination d'un chef de service de Ressources Humaines compétent et le départ du directeur de l'hôpital.

¹ Paru le 05/ 06/2009

Mais, bien qu'il ait eu gain de cause en ce qui concerne la nomination d'un chef de service de Ressources Humaines, ce poste n'est occupé que de façon intérimaire.

Ainsi, il est avantageux pour HOGGY de mettre tout en œuvre pour faire un bon recrutement, non seulement en ce qui concerne le poste de Chef de Service des Ressources Humaines, mais également pour le reste des postes à pourvoir à l'avenir.

Le problème majeur qui mine l'HOGGY est que bon nombre de personnes recrutées sur recommandation soit du comité de recrutement de la fonction publique, soit des partenaires sociaux, n'ont pas les compétences requises pour le métier qu'elles exercent.

Les causes liées au problème suscité sont dues :

- au non respect des étapes du processus de recrutement ;
- au déficit en personnel paramédical;
- à la non application de l'approche par les risques.

Comme conséquences, on a :

- accroissement des risques liés au processus recrutement ;
- recrutement de personnel n'ayant pratiquement aucune expérience professionnelle ;
- effectif pléthorique du personnel paramédical.

Pour faire face aux nombreuses tensions observées sur le marché de l'emploi, les structures hospitalières sont désormais dans l'obligation de répondre rapidement aux attentes du processus de recrutement. Voici donc les solutions envisagées :

- une définition claire et une description détaillée et réaliste du poste à pourvoir ;
- une identification du profil correspondant ;
- une recherche fructueuse du candidat compétitif ;
- la mise en œuvre d'un modèle d'approche par les risques ;
- l'évaluation des risques liés au recrutement.

Les dirigeants de l'HOGGY ont pris conscience des risques qui concernent le processus de recrutement et désirent les réduire. Sur ce, la dernière solution est la mieux appropriée c'est-à-

dire évaluer les risques liés au recrutement car elle permettra à HOGGY d'anticiper sur les risques qui entravent énormément ses objectifs et ses performances.

Au regard de la solution retenue, la question principale à laquelle nous tentons d'apporter une réponse est : quelle est l'efficacité du dispositif de gestion des risques liés au processus de recrutement du personnel de HOGGY?

Plus précisément:

- quelles sont les étapes du processus recrutement à HOGGY?
- quels sont les risques qui peuvent affecter chacune des étapes du processus de recrutement ?
- quels sont les dispositifs d'évaluation de ces risques à HOGGY ?
- quelle amélioration lui apporter pour une plus grande efficacité ?
- en quoi l'évaluation des risques du processus recrutement peut-elle aider l'Hôpital Général de Grand-Yoff ?

Ces différentes interrogations nous renvoient à l'objet de ce présent travail qui est : « l'Evaluation des risques liés au processus de recrutement : cas de l'hôpital général de Grand-Yoff. »

L'objectif principal en traitant ce thème est d'évaluer les risques liés au processus recrutement à HOGGY. Pour atteindre cet objectif nous nous assignons les objectifs spécifiques suivants :

- identifier et évaluer les risques liés au processus recrutement en théorie comme en pratique ;
- évaluer les dispositifs de contrôle interne liés au recrutement théoriquement comme en pratique ;
- formuler des recommandations pour l'évaluation des risques à l'HOGGY.

Ce mémoire se limitera à l'évaluation des risques liés au processus de recrutement des agents permanents et contractuels. Le développement de ce thème représente un réel intérêt tant pour l'hôpital, le lecteur que pour le stagiaire.

- **Pour l'hôpital Général de Grand-Yoff**

Il permettra à l'hôpital, de mieux cerner et de réduire les risques liés au recrutement et ce grâce à leur évaluation. Il permettra également d'avoir un avis extérieur sur son dispositif d'évaluation des risques notamment ceux liés au processus de recrutement du personnel.

- **Pour le lecteur**

Il permettra au lecteur de se familiariser au processus recrutement. Il lui permettra en outre d'avoir un feedback sur la qualité et la pertinence de l'enseignement dispensé au stagiaire.

- **Pour l'auteur**

Il nous permettra de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de notre formation afin de mieux appréhender la notion d'évaluation des risques dans le processus recrutement. Il nous permettra aussi d'avoir une expérience sur le terrain.

Ce mémoire sera traité en deux parties selon le plan suivant :

- la première partie traitera du cadre théorique de l'évaluation des risques dans le processus de recrutement ;
- dans la deuxième partie, il sera question du cadre pratique de l'évaluation des risques.

Partie I : Cadre théorique de l'évaluation des risques du processus de recrutement

Introduction

Dans un contexte économique de mondialisation, des opportunités nouvelles en matière d'emploi apparaissent, des incertitudes aussi. Savoir s'entourer d'hommes et de femmes de valeur qui s'intègrent à son équipe est le premier souci du manager. Recruter est un art dont il faut connaître la technique et apprendre à la maîtriser. Les hôpitaux ne restent pas en marge de ce contexte économique. Ils veulent réduire ces incertitudes auxquelles ils sont confrontés. Ainsi les risques liés au processus de recrutement dans un hôpital deviennent un élément prépondérant dans la vie de l'hôpital. Il faut donc arriver à évaluer ces risques. Un risque ne pourra être géré que s'il a été identifié, et l'objectif du processus d'identification des risques est de découvrir tous les risques qui peuvent être pressentis.

L'évaluation des risques, quels que soient les domaines dans lesquels elle est appliquée, est le fruit d'une évolution sociétale qui provient des exigences croissantes de la population en matière de qualité et de sécurité. Appliquée au secteur de la santé, elle implique que l'on reconsidère la gestion des établissements de soins : les organisations, les pratiques et les expériences des professionnels.

La première partie de ce mémoire sera consacrée à la revue de littérature. Elle concernera le processus de recrutement, les risques opérationnels qui y sont liés. Nous élaborerons notre modèle d'analyse et de collecte des données qui nous permettra d'aborder le cadre pratique de notre étude.

Chapitre 1: Le processus de recrutement

Le processus de recrutement réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature². Un recrutement est un acte extrêmement important pour toute entreprise, il importe donc de prendre un maximum de précautions pour ne pas se tromper. Selon Gwenole (2002 :31), c'est une phase essentielle pour le développement de vos affaires.

Trop fréquemment, les recrutements sont menés de façon uniquement intuitive, sans réelle analyse ni de la fonction à pourvoir, ni du profil souhaité pour le poste. Sans méthode, cet acte de management (probablement le plus difficile) se conclut souvent par des échecs dont les conséquences peuvent être fortement dommageables, tant pour l'entreprise que pour le candidat retenu.

Outre le temps passé pour le recrutement et la formation du nouvel arrivant, le budget nécessaire à la recherche du candidat, c'est un contrat qui est conclu et qui va lier les deux parties pendant un laps de temps que les deux souhaitent le plus long possible ; à condition qu'il soit profitable pour tous et porteur de satisfactions partagées. Pour le postulant, il s'agit de s'impliquer dans un travail dont vont dépendre ses conditions de vie (motivation, intérêt, positionnement, rémunération). La qualité et la véracité des informations qui lui sont fournies, seront déterminantes pour son choix et son implication future. Pour l'entreprise, il s'agit de donner à un "inconnu", des fonctions (et donc des responsabilités) qui vont avoir un impact (plus ou moins fort, selon le poste) sur la qualité du travail, la qualité des relations, l'image et les résultats. En interne et, éventuellement, en externe.

Pour toutes ces raisons, il est impératif de bien préparer une embauche de manière à cerner au plus près les tenants et les aboutissants de la fonction, de définir le profil « idéal » du candidat, de définir les outils de prospection et de s'armer de patience. Il est également nécessaire, de prendre conscience qu'un travail d'intégration est impératif. Enfin, n'oubliez pas que vous recrutez sur un marché et que vos concurrents en font de même.

L'offre doit donc, être adaptée aux conditions du secteur d'activités tout en restant dans les possibilités et le contexte de l'entreprise.

² Selon le Guide Français de Gestion des Ressources Humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information page 21.

1.1 : Définition et objectifs du recrutement

Avant tout propos sur le processus de recrutement nous donnerons dans un premier temps la définition du recrutement et en second lieu les objectifs qui greffent autour du mot recrutement.

1.1.1 : Définition

Selon Ernoult (2004 : 5), très classiquement, le recrutement est la conclusion d'une série de rencontres et de mises au point entre au moins deux personnes : un employeur et un individu dont les compétences professionnelles répondent à la demande de celui-ci. Le recrutement consiste à embaucher la bonne personne au bon poste dans le bon contexte.

Selon Peretti (2005 : 198), c'est l'opération ayant pour but de pourvoir un poste, l'action d'engager du personnel. De même pour Duhamel (1992 :17), le recrutement désigne plus généralement la mise en œuvre des moyens visant à susciter l'apport de candidatures, tels que les annonces ponctuelles ou campagnes de presse.

Par ces définitions, le recrutement est vu comme l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné. Aussi il est important de souligner que le recrutement vise non seulement à pourvoir le poste mais surtout avec des personnes qualifiées. Selon Schuller (1990 : 108), le recrutement est généralement défini comme étant l'ensemble des activités et des processus utilisés dans la légalité pour obtenir un nombre suffisant de personnes qualifiées, de sorte que l'organisation puisse sélectionner les personnes les plus appropriées à ses besoins.

Le recrutement n'est pas une science exacte : tout recrutement présente un risque. L'enjeu n'est pas de supprimer ce risque mais de le minimiser.³ D'après Araoz (2000 : 52), « Hélas, le recrutement n'est pas une science exacte ! Cette tâche ingrate exige méthode et discipline si l'on veut réussir ».

³ Guide Synergie Qualité Propositions pour des actions humanitaires de qualité

1.1.2: Objectifs du recrutement

Selon Schuller (1990 : 108), L'objectif général du recrutement est de pourvoir une organisation avec un bassin de candidats potentiellement qualifiés. Elle consiste en la sélection de candidats (en interne et/ou en externe) les plus aptes à assurer les différentes fonctions de l'organisation selon les besoins en recrutement identifiés préalablement ; le but étant de contribuer à atteindre les objectifs clés suivants :

- inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné ;
- augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources ;
- augmenter la capacité d'une organisation de répondre à la demande.

Il est important de noter que les opérations de recrutement ne s'improvisent pas (Nelson, 2004 : 99). Elles sont fortement liées à la stratégie et à la politique de gestion des ressources humaines et notamment à celle des recrutements au niveau de l'organisation concernée (conformément à la loi « cadres » au niveau des départements ministériels). Cette politique doit se traduire entre autres, par une planification des ressources humaines en ce qui concerne ce volet et qui suppose bien évidemment une bonne connaissance de l'organisation dans l'objectif de procéder à :

- une définition claire et une description détaillée et réaliste du poste à pourvoir ;
- une identification du profil correspondant ;
- une recherche fructueuse du candidat compétitif ;
- une intégration réussie dans l'organisation (Départements ministériels).

1.2 : Les sources de recrutement

Les sources de recrutement sont variées. Nous en avons choisi deux à savoir :

- les réseaux de recrutement et ;
- le sourcing.

1.2.1 : Les réseaux de recrutements

On a tous un réseau pourrait-on dire. En effet, même si l'on ne s'en rend pas compte, chacun a tous son propre réseau ! Au travail ou dans le cadre privé, le réseau est partout et concerne toutes les personnes alors pourquoi s'en priver ? Aujourd'hui, le constat est clair le réseau peut permettre à chacun d'éviter certaines étapes préliminaire à la phase de recrutement. Selon Dayan (2004 : 434), les réseaux englobent l'ensemble des liens relationnels, qu'ils soient d'origine personnelle ou professionnelle.

Ainsi, les relations professionnelles tout d'abord peuvent permettre à chacun de développer son propre réseau et de tisser des liens qui peuvent lui permettre de nichier une source d'un futur recrutement plus facilement : les contacts avec les clients et les fournisseurs, les relations hiérarchiques et amicales tissées au travail et, plus généralement l'environnement autour de la société sont autant d'exemples qui permettent de faciliter une « accélération de carrière ». De même, par le système du bouche à oreille ou par l'échange d'une simple carte de visite, les relations dans le cadre privé ou dans le cadre de l'école permettent tout autant de s'assurer un carnet d'adresses bien fourni : clubs de sports, associations d'anciens diplômés et les cercles d'amis. Certaines entreprises proposent à quelques-uns de leurs cadres d'assurer des enseignements dans des écoles ou des universités bien choisies afin de repérer les meilleurs étudiants et leur proposer de poser leur candidature dans l'entreprise (Dayan, 2004 : 434).

1.2.2 : Le Sourcing

Terme à l'origine issus de l'anglais « source » qui, littéralement, est équivalent à l'expression française, le sourcing représente selon Ernoult (2004 : 49), toutes les opérations qui permettent d'entrer en contact avec une cible de candidats dont une partie significative réagira au message reçu en manifestant son intérêt. Pour lui le sourcing est l'ensemble de tous les moyens permettant aux entreprises et plus particulièrement aux Directions des Ressources Humaines de développer, en collaboration avec le service marketing, les sources de recrutement des entreprises : partenaires sociaux, écoles, clients, fournisseurs etc.

Les entreprises se doivent de recruter le candidat « idéal » dans les plus brefs délais (Nelson, 2004 : 96). C'est pourquoi il est important tout de même de replacer les actions de sourcing

dans le processus de recrutement afin de pouvoir réellement expliquer son impact sur ce dernier. En effet une fois élaborée, la définition de poste et de profil de la personne « idéal » à recruter, les services des Ressources Humaines doivent mettre en action toutes les sources de recrutement à la disposition de l'entreprise, tant au niveau interne (site web de l'entreprise, intranet) qu'externe (société, annonces). L'étape du sourcing apparaît aujourd'hui comme une étape indispensable et incontournable pour les DRH. Nouvel enjeu majeur du marché du recrutement, le sourcing se place désormais comme l'un des fondements du processus du recrutement, sans quoi celui-ci ne pourrait être globalement satisfaisant.

1.3 : Conséquences et contraintes légales du recrutement

Recruter engage l'avenir des entreprises aussi bien que les structures hospitalières via la pérennité de son capital humain. Un mauvais recrutement entraîne des conséquences majeures. Aussi le recrutement est soumis à quelques contraintes juridiques que tout organisme doit respecter.

1.3.1 : Le recrutement, un acte de conséquence

Selon Ernoult (2000 : 5), « recruter est un des actes clés du management. Sa spécificité est d'avoir un impact immédiat sur la vie des personnes et sur celle de l'entreprise. » Lors d'un recrutement, il est important de choisir la bonne personne, mais même si la loi accorde une grande liberté dans ce domaine, certaines contraintes sont à prendre en compte. Le recrutement est un acte stratégique majeur dans la vie d'une entreprise, car les hommes et les femmes sont la principale richesse d'une société, la clé de son succès ou de son échec. Ainsi, le capital humain est considéré comme plus décisif que le capital organisationnel (efficacité de l'organisation et de sa structure) et le capital client (solidité et richesse du portefeuille client).

Aujourd'hui, c'est le professionnalisme des salariés qui fait la différence dans la compétition. Ainsi la sélection, le recrutement, l'intégration des salariés sont aujourd'hui aussi déterminants que la recherche et le développement, le marketing ou la production des enjeux stratégiques. C'est pourquoi la direction générale de nombreuses entreprises intègre le directeur des ressources humaines dans leur comité de direction. Ce dernier doit en effet être

associé le plus tôt possible à la stratégie globale de la société, afin d'être capable de la traduire en termes de compétences (Cadin & al, 434 : 262-263).

Pour Araoz (2000 : 52), le recrutement est un acte délicat « recruter n'a jamais été tâche facile » car il ne suffit pas que la personne ait les compétences techniques requises mais également qu'elle sache s'adapter à l'environnement existant et qu'elle partage les valeurs de l'entreprise. De plus, on n'entre plus dans une entreprise avec la certitude d'y accomplir toute sa carrière, d'autant que le contexte actuel de mondialisation et son lot quotidien de restructurations limitent le champ de visibilité dans lequel évolue l'entreprise. Selon Ariane (2005 : 36), l'activité de recrutement est par essence une activité discriminante, si l'on en croit l'étymologie qui définit la discrimination comme le simple fait d'effectuer un choix. En faisant une distinction entre plusieurs candidats le recruteur discrimine.

Selon Nelson (2004 : 86), cette nouvelle donne associée à la nécessité de concilier performance et rentabilité, influe sur la gestion des ressources humaines et la qualité du recrutement va maintenant dépendre de la capacité à doter l'entreprise des ressources humaines qui lui sont nécessaires, compétentes, motivées, rapidement opérationnelles, adaptables à ses évolutions. Le recrutement devient donc de plus en plus difficile puisqu'il dépend bien sûr des compétences techniques du candidat, mais également d'autres facteurs et il existe des causes majeures d'échec. Si le recrutement n'est pas externalisé, les risques d'échec peuvent être encore plus importants.

Bien que cette situation soit peu fréquente car les compétences transparaissent à travers la formation, les postes que le candidat a occupés et les références prises auprès de ses anciens, employeurs, cette erreur peut intervenir quand l'entreprise ne consacre pas assez de temps à ses recrutements. Selon Nelson (2004 : 85), nous ne devons pas oublier que les résultats du processus de recrutement dépendent bien souvent du temps que nous lui consacrons. Une erreur plus fréquemment commise tient à la personnalité du candidat, c'est-à-dire à ses valeurs, sa culture et sa façon de travailler.

1.3.2 : Le respect des contraintes légales

Dans une opération de recrutement, l'entreprise bénéficie d'une grande liberté, mais cette liberté est cependant limitée par diverses contraintes légales. La première limite, est constituée par l'interdiction de débaucher. Cette interdiction ne s'applique qu'au futur employeur. Il est donc intéressant pour l'employeur de passer par l'intermédiaire d'un cabinet pour des hauts profils ou des compétences rares sur le marché.

Selon Juès (2002 : 43), l'employeur doit, ensuite, veiller à ce que le nouveau salarié de l'entreprise ne soit pas lié par une clause de non-concurrence. S'il a connaissance que la personne est liée par une telle clause, il engage sa responsabilité, même si la clause est litigieuse. Le salarié peut aussi être lié par un contrat de formation. Cette clause permet à l'entreprise qui a payé une formation à l'un de ses salariés de s'assurer qu'elle bénéficiera de cet investissement en l'obligeant à rester à son service pendant un certain délai ou à lui rembourser le coût de la formation, s'il souhaite rompre son contrat.

La deuxième limite à la liberté d'embauche tient au respect par l'employeur de la réglementation relative à l'âge minimum requis pour travailler et à l'obligation scolaire. Selon Peretti (2005 : 87), « aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison de son origine, de son sexe, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation familiale, de son appartenance à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme, de son état de santé ou de son handicap ». Cette obligation est la plupart du temps respectée et connue de l'employeur. Le code du travail interdit, en outre, de faire exécuter certains travaux par des femmes ou des mineurs.

1.4. Description du processus recrutement

Le processus de recrutement se déclenche par le besoin de combler un poste vacant ou un nouveau poste qui devrait contribuer à l'accomplissement de la mission et à la réalisation des objectifs de l'organisme. L'objectif final du processus c'est de recruter au bon moment la bonne personne possédant les bonnes compétences.

1.4.1 : Le recrutement considéré comme un processus

Selon Dayan (2004 : 435), on peut considérer le recrutement comme un processus c'est-à-dire comme une succession d'étapes au contenu homogène, s'enchaînant dans un ordre déterminé, impliquant une dynamique et une transformation et se répétant dans le temps. L'amont du processus, c'est-à-dire la détermination d'un besoin de main-d'œuvre jusqu'à l'aval, c'est-à-dire l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise, constituent des éléments déterminants pour la sélection et susceptibles d'influer sur la qualité de cette dernière.

Autrement dit, si l'amont du processus n'est pas suffisamment pris en compte, la sélection pourra se révéler difficile, et les méthodes mises en œuvre inadaptées au type de main-d'œuvre recherché. De même, tant que le nouvel embauché n'a pas fait la preuve de sa réussite dans l'emploi qui lui est confié, c'est que le recrutement n'est pas terminé ou que la sélection n'est pas réussie (Dayan, 2004 : 431).

Pour Peretti (2002 : 84), la qualité du recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réalistes du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise. Le processus de recrutement est composé de quatre sous processus.

1.4.2 : Les sous-processus du recrutement

Lorsqu'une organisation décide de recruter, elle doit passer par différentes phases et respecter plusieurs règles de droit lors de l'embauche. L'embauche d'un nouveau candidat passe par différents sous processus qui vont de la description du poste à l'accueil du nouvel embauché dans l'organisme. Selon Peretti (2005 : 88), ces sous processus sont :

- la préparation du recrutement ;
- la recherche des candidatures ;
- la sélection des candidats ;
- l'accueil et l'intégration.

1.4.2.1 : Sous processus préparation du recrutement

Elle débute par l'expression de la demande appelée le plus souvent expression du besoin. Elle émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un départ (démission, licenciement, décès, retraite), une mutation ou encore un besoin supplémentaire (Juès, 2002 : 37). La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Pour Aboville & al (1991 : 18), « l'action de recruter doit être conduite par l'entreprise elle-même ». L'échelon ayant pouvoir de recruter la transmet au service des ressources humaines.

Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée ou un contrat à durée indéterminée, un temps plein ou un temps partiel. Selon Viargues (1999 :19), la démission d'un collaborateur, son départ pour un autre secteur de l'entreprise et l'accroissement durable de l'activité sont les causes les plus fréquentes d'un recrutement. Avoir la possibilité d'opérer un recrutement est une occasion unique et souvent rare. Il faut ajuster avec le maximum d'efficacité ressources et besoins en compétences.

Selon Peretti (2002 : 65-69), la D.R.H procède ensuite à l'analyse de la fiche de demande qui comprend généralement une série de renseignements :

- les caractéristiques du poste (tâches, missions, objectifs, profil)
- le profil du candidat idéal;
- la date et la durée du besoin ;
- le type de contrat ;
- la classification du poste (grade, rémunération, avantages...)

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée. Selon Amadiou (1996 : 20), le recrutement devrait être l'occasion de s'assurer de l'efficacité du fonctionnement organisationnel. Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service des ressources humaines ou par le service de contrôle de gestion. A travers une grille de questions, il vérifie que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou maintien des effectifs. Les solutions

provisoires (travail temporaire, contrats à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc.) sont également envisagées.

L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision, négative ou positive, de pourvoir le poste. Selon Cadin, & al (2004 : 258), en général, il s'agit ici de définir le besoin de l'entreprise et ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute.

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de poste précise, actuelle et proche de la réalité (Peretti, 2005 : 77). Cette définition doit permettre de :

- fixer les exigences en qualifications requises (niveau de formation, niveau d'expérience) ;
- fixer les qualités de personnalité en fonction des contraintes du poste et de son environnement et donc les critères à retenir ;
- fixer la fourchette de rémunération du poste en fonction des caractéristiques des candidats retenus ;
- présenter le poste aux candidats.

D'après Cadin & al (2004 : 259), quant au profil du poste, il s'agit de tirer de la définition du poste, d'une part, l'ensemble des qualités (intellectuelles, morales, physiques, d'expérience, comportementales, de motivation, etc.) nécessaires pour occuper correctement le poste en question et, d'autre part, le profil du candidat idéal, sa carte d'identité en quelque sorte (formation, âge, zone d'habitat, expérience, mobilité géographique, etc.).

Toutes ces opérations constituent les opérations préalables au début de la recherche des candidatures internes et externes.

1.4.2.2. Sous processus recherche des candidatures

Cette phase est celle de l'action. La recherche est lancée, il s'agit, alors, de trouver le candidat répondant le mieux à vos critères. La recherche des candidats peut s'effectuer à partir de deux techniques suivantes :

a) La prospection interne

Pour Peretti (2005 : 209), c'est une technique qui consiste à la recherche des candidats au sein de l'entreprise c'est à dire que l'entreprise qui veut embaucher peut proposer à son personnel qui possède la qualification requise le poste à pourvoir. Cette technique peut prendre la forme d'une annonce publiée dans le journal interne de l'entreprise et sur son site intranet.

Selon Peretti (2005 : 78), la prospection interne repose sur :

- l'existence d'un système d'informations sur les postes à pourvoir comprenant plusieurs moyens de communication (affichage, notes de service, journaux d'entreprise, intranet) utilisés ensemble ou séparément ;
- l'exploitation directe des fichiers existants : le tri, à partir des informations disponibles et des carrières de sélection, des agents susceptibles d'occuper le poste permet de réaliser un appel d'offre restreint ;
- l'existence de plans carrière : pour chaque vacance, les agents appelés dans le cadre de leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions pour le remplir sont sollicités.

Pour Peretti (2005 : 81-82), les personnes concernées dans la prospection interne sont le personnel de l'entreprise et les candidatures spontanées. Dans le cadre d'une politique de mobilité, le salarié présentant le profil adéquat ou le potentiel pour répondre aux attentes est recherché. L'entreprise doit toujours informer ses salariés d'une procédure de recrutement avant de procéder à une diffusion externe. Le recrutement interne est très souvent abordé pour souligner que même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit répondre aux mêmes exigences et suivre les mêmes procédures que le candidat externe.

Suite au départ de l'un de vos salariés à la retraite, vous souhaitez procéder à son remplacement en faisant appel au recrutement interne. En effet, il est important pour vous que ce poste soit occupé par une personne connaissant déjà votre entreprise. Sachez que même si le recrutement a lieu en interne, vous n'êtes pas totalement libre dans le choix du remplaçant de votre salarié. Vous devez prendre le temps pour remplacer votre salarié.

Pour Peretti (2005 : 77), avant tout il est important de définir les caractéristiques du poste de travail et le profil recherché pour que le remplacement se fasse avec succès. En effet, certains salariés de votre entreprise peuvent bénéficier d'une priorité pour occuper cet emploi. Il est très important qu'ils soient tenus informés de votre projet s'ils remplissent les qualités retenues pour occuper ce poste. Avant de se lancer à la recherche du profil idéal sur le marché du travail pour remplacer un collaborateur qui s'en va, il est bon de regarder s'il ne se trouve pas déjà dans l'entreprise... à moins d'avoir de bonnes raisons de s'orienter vers l'extérieur.

b) La prospection externe

Outre la prospection interne l'entreprise peut opter pour d'autres méthodes de recherche. Pour Peretti (2005 : 78), le choix de la méthode de recherche renvoie :

- au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin d'améliorer la qualité du recrutement, mais aussi de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « sang nouveau ». Dans certaines grandes entreprises, le dosage retenu est, pour les postes d'encadrement impliquant une expérience, de deux promotions pour un recrutement externe ;
- à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

D'après Weiss (2005 : 65-66), et Peretti (2005 : 82), le recrutement externe peut se faire par :

- l'examen de candidatures spontanées (reçues sous forme d'une lettre de motivation et d'un curriculum vitae, par courrier ou par internet (on parle alors de "e-recrutement"));
- par petites annonces : l'annonce publiée dans la presse reste le moyen le plus fréquent. Son efficacité repose sur l'adaptation du support au poste et à sa situation géographique et sur la qualité du contenu.

Quatre points doivent être mentionnés dans l'annonce (Peretti : 2005 : 81) :

- l'entreprise : secteur, taille, lieu, objectifs (même si le nom de l'entreprise est conservé secret dans certains cas);

- le poste : intitulé, objectifs, évolution possible ;
 - le profil recherché : formation, expérience, âge minimal ;
 - les avantages : rémunération, formation, autres avantages.
- par cooptation ou parrainage : on demande aux collaborateurs de l'entreprise de proposer des candidats qu'ils connaissent ;
 - par recours à d'autres organisations : fichiers des anciens élèves d'universités (ou de grandes écoles) ;
 - en s'adressant à un cabinet de recrutement. L'entreprise délègue une partie ou la totalité du processus de recrutement à un cabinet spécialisé. En fonction des différents cabinets, les méthodes divergent. Il peut s'agir d'une simple recherche de clonage ou d'un véritable travail approfondi d'audit organisationnel de définition de fonction.

Une fois que la mission est confiée au cabinet, la recherche des candidats s'effectue principalement par annonce (internet et presse) ou par recherche directe (searching ou chasseur de têtes) surtout pour les cadres. Selon Aboville (1991 :50), la chasse de tête désigne une modalité de recherche de candidatures sans passer par des annonces. Elle revient à identifier et approcher directement les personnes susceptibles de convenir à un poste. Cela revient en général plus cher et est réservé aux compétences pointues ou rares.

1.4.2.3 : Sous processus sélection des candidats

Selon Gavand (2005 : 175), l'entreprise, a le souci de sélectionner finement les candidats qu'elle souhaite embaucher afin que ceux-ci réponde le plus justement à ses besoins et contribuent le plus efficacement à sa réussite. On a d'abord le premier tri qui se déroule comme suit :

D'après Peretti (2005: 79), « La sélection débute par l'analyse des lettres de candidatures. Une première confrontation des postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, voire prétentions) conduit à une élimination importante ». Les moyens de sélection doivent être adaptés en fonction du profil recherché.

La sélection des candidats est le processus de collecte d'informations légalement défendables sur les demandeurs d'emploi afin de déterminer qui doit être embauché à des postes de long ou court termes (Schuller, 1990: 140).

Le premier tri: il permet, selon Weiss (2005 : 67), à opérer une première sélection de qualité à partir des CV et lettres de motivation reçus. Analyser et examiner les CV c'est le moyen le plus commun d'obtenir des informations sur la biographie et de percevoir certaines caractéristiques de la vie professionnelle du candidat. Selon Gavand (2005 : 184), la lecture des CV permet au recruteur d'analyser l'histoire professionnelle du candidat à partir de données objectives (diplômes, expériences) ou plus subjectives, telles que les activités extraprofessionnelles. Quant à la lettre de motivation, elle permet d'identifier les intentions et aspirations cachées du candidat.

On a ensuite l'entretien. D'apparence aisée, l'entretien, cet échange de paroles, ne nécessite pas de matériel particulier hormis des feuilles et un crayon. Selon Gavand (2005 : 187), il se déroule avec les recruteurs des services des Ressources Humaines, parfois des psychologues.

Selon Weiss (2005 : 67-68), chaque entretien recouvre une ou plusieurs orientations parmi les suivantes. Il permet au recruteur :

- de pouvoir évaluer réellement le candidat dans chacun des critères définis au préalable par l'entreprise (personnalité, compétences, formation, méthode de travail du candidat...);
- d'estimer la valeur des informations contenues dans le CV (la personne chargée du recrutement ne connaît le candidat que par son dossier).

Lors de la préparation de l'entretien, il ya des étapes qui permettent d'apprécier de façon objective les candidats. Selon Romelaer (1993 : 140-141), ce sont :

- la définition du poste à pourvoir ;
- le tri des dossiers des candidats à partir de critères prédéfinis (diplôme, expérience professionnelle, compétences) ;
- élaboration d'une grille d'entretien à partir des attributions du poste à pourvoir ;
- le choix d'un local calme avec des membres du jury disponibles et ayant une parfaite connaissance du poste à pourvoir.

Selon Peretti (2002 : 80), un entretien de sélection comporte trois phases :

- première phase : accueil du candidat ; il faut mettre le candidat à l'aise dans un cadre tranquille et agréable ;

- deuxième phase : la recherche d'informations ; il faut obtenir le maximum d'informations à la fois sur les emplois précédents et sur les motivations. Laisser le candidat se présenter, demander des précisions sur un point particulier, sur un terme utilisé, sans juger. La reformulation permettra de bien comprendre le vocabulaire utilisé par le candidat, d'en valider sa compréhension par le recruteur ;
- troisième phase : la présentation du poste au candidat ; à l'issue du premier entretien, un premier bilan est fait ; à ce moment-là, et en accord avec le candidat, est prise la décision de poursuivre ou non l'étude du dossier ; dans l'affirmative, le processus de recrutement se poursuit par d'autres entretiens avec les dirigeants de l'entreprise.

L'entretien constitue dans de nombreux cas la seule technique d'évaluation utilisée dans le processus de recrutement. Il est donc particulièrement nécessaire que ces entretiens soient bien préparés, que les difficultés psychologiques et matérielles soient prises en compte ; l'interviewer doit posséder une double compétence organisationnelle et psychologique autrement dit connaître la fonction et son environnement (Peretti, 2005 : 80).

Au cours de l'entretien, le recruteur a recours aux tests. L'objectif du test est d'analyser certaines aptitudes ou certains facteurs constitutifs de l'intelligence et de la personnalité soit pour répondre à une question précise (mémoire, susceptibilité) c'est le cas des tests de connaissance, soit pour permettre un portrait général de l'individu ; exemple les tests de personnalité. Selon Aboville & al (1991 : 169), les tests utilisés au niveau du recrutement sont :

- les tests d'aptitudes physiques ;
- les tests d'intelligence ;
- les tests de personnalité.

Dans certains cas, la sélection peut susciter un essai professionnel. L'essai doit être distingué de la période d'essai. Au cours de l'essai, le candidat exécute une pièce ou un travail correspondant à la qualification pour laquelle il postule. Cet essai prend généralement un temps très court, et correspond à l'exécution d'une tâche parcellaire (Peretti, 2005 : 84).

1.4.2.4. Sous processus Accueil et intégration

Selon Dayan (2004 : 441), après donc la sélection, la décision constitue un moment important pour l'entreprise qui va choisir un candidat parmi plusieurs. Une fois les entretiens et les tests éventuels terminés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement présente les candidats retenus au responsable hiérarchique demandeur. Un entretien a généralement lieu entre les candidats retenus, le responsable hiérarchique demandeur et certains de ses collaborateurs choisis par lui ou toute autre personne de la société désignée par le responsable hiérarchique. A l'issue de cet entretien, une réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic. C'est le moment de prendre la décision.

La prise de décision repose sur cinq dimensions⁴ :

- les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience) ;
- les caractéristiques personnelles (savoir-être) ;
- la motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien) ;
- la faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe) ;
- les références.

Avant de prendre la décision finale, il est nécessaire de vérifier les références de la personne. Par définition les références données par des personnes connaissant le candidat ou ayant déjà travaillé avec lui concernant des faits passés (Dayan, 2004 : 439). Ainsi, il est important de faire signer au candidat une formule de consentement autorisant un membre du comité de sélection à contacter les employeurs antérieurs. Cet entretien avec les anciens employeurs vise à confirmer l'exactitude des réponses fournies par le candidat aux questions posées lors de l'entrevue et à recueillir une opinion supplémentaire.

Selon Peretti (2005 : 80), la décision finale d'embauche est prise par le responsable hiérarchique. La décision d'embauche est prise en fonction des documents fournis par le

⁴ Guide de gestion Français des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information

candidat et des résultats constatés aux entretiens et aux tests. Elle doit intervenir en adhésion avec le responsable hiérarchique direct. Si des divergences subsistent, il est préférable d'aller au fond des choses, quitte à mettre en place une étape supplémentaire (nouvel entretien à deux, ou avec une tierce personne pour éclairer les zones d'ombres).

D'après Peretti (2005 : 81), une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions de rémunération, date d'entrée en fonction, etc. c'est la proposition de contrat. Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement. La décision prise se traduit par une lettre d'engagement. En l'absence du contrat de travail, la lettre d'engagement en tient lieu. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin.

C'est ici le lieu d'accueillir le candidat après la proposition du contrat. Dans un grand nombre de cas, il n'existe pas de procédures formalisées. Cependant, une évolution se dessine : les entreprises ayant un programme de recrutement mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux embauchés. Selon Amiel, Bonnet et Jacob (1997 : 135), « la qualité de l'accueil est essentielle : dès le départ, il faut donner au nouveau collaborateur une perception valorisante de son environnement professionnel. »

Selon Peretti (2002 : 73), « il y a beaucoup de pots d'adieu, jamais de pots d'accueil... » Le responsable de l'accueil le premier jour effectue ces différentes opérations :

- transmet le dossier d'accueil (livret d'accueil, règlement intérieur, fiche d'enregistrement...);
- commente le livret d'accueil (présentation entreprise, règlement intérieur, statut personnel, équipement de protection individuelle...);
- transmet les horaires de travail ;
- aide le nouvel arrivant à se repérer (poste de travail, magasin, infirmerie...);
- montre le circuit pour se déplacer en sécurité ;
- présente les collègues de travail ;
- explique les étapes de travail à effectuer en se référant à la fiche de poste ;
- transmet la carte de pointage.

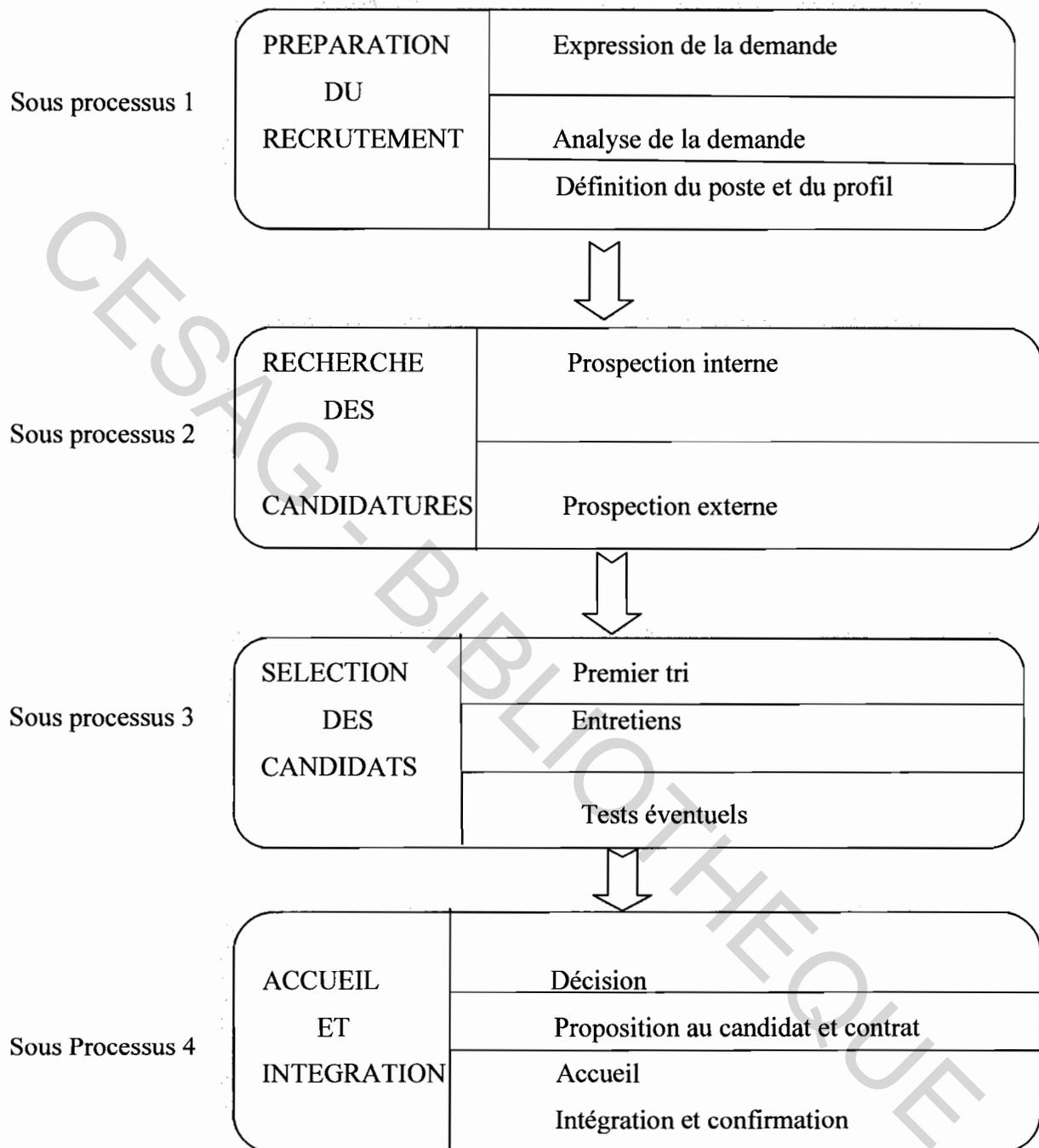
Enfin, il faut pouvoir intégrer le nouveau venu. Ce point est capital ! Selon Viargues (1999 : 31), un grand nombre de départs sont dus à une mauvaise intégration, aussi convient-il de

consacrer plus de temps à cette phase qu'à celles de la recherche et du choix du candidat. D'après Amadiou & al (1996 : 26), « les entreprises tendent à rechercher une meilleure intégration des recrutés ». Pour cela elles doivent prévoir l'intégration de leur nouveau collaborateur au sein de leur structure : présentation en interne, voire en externe, formation produits, etc. Mettez à profit la période d'essai pour vous assurer que, de part et d'autre, tout est mis en œuvre pour une longue et fructueuse collaboration. Elles peuvent faire appel à un conseil spécialisé. Certes, cela a un coût, mais il vous fera bénéficier de son expérience. De plus, un recrutement bien fait, est très consommateur de temps.

Pour Peretti (2005 : 85), la période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Le suivi et l'intégration doivent s'étendre sur une large période avant que le nouveau n'entre dans le système d'appréciation générale. Quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe successivement par trois phases :

- une phase d'information ; elle débute lors de l'entrée dans la société et correspond à la période que le nouvel arrivant consacre à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur ou du service, aux présentations aux personnes avec lesquelles il sera amené à travailler ; durant cette phase la personne joue un rôle essentiellement passif, son efficacité sera donc considérée comme faible ;
- la seconde phase correspond à l'apprentissage du métier sur le terrain ; le nouvel arrivant commence la tâche pour laquelle il a été embauché ; elle dure jusqu'au moment où il a acquis une connaissance pratique de son métier, c'est-à-dire le moment où il peut effectuer sa tâche par lui-même, en évitant les principales erreurs ;
- la troisième phase est celle de l'apport personnel : le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et à l'initiative. C'est au cours de cette troisième phase que le nouveau collaborateur a la possibilité de constater les premiers résultats de sa tâche et, de rectifier les erreurs qu'il aurait pu commettre. Les sous processus de recrutement sont résumés comme suit :

Figure 1: les sous processus du recrutement



Source : établi à partir de Peretti (2005: 76), Peretti (2002 : 64), Weiss (2005 : 61-74)

1.5. Les risques liés au processus recrutement

Les organisations changent, les méthodes changent, les hommes changent, et donc les risques changent, ce qui conduit à plusieurs types de risques. Nous essayerons de définir la notion de risque d'aborder le volet sur les types de risques.

1.5.1. Définition et types de risques

Le risque est un terme un peu délicat dont le sens diffère d'une profession à une autre. Avant de donner sa définition il serait bienséant d'aborder la notion de risque.

1.5.1.1 : La notion de risque

Selon (IFACI PriceWaterhouseCoopers : 49), « toutes les organisations, quels que soient leur taille, leur nature de leur activité et le secteur économique dans lequel elles évoluent sont confrontées à des risques, et ce à tous les niveaux. Les risques peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel. Sur le plan pratique il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les risques. En effet le risque est inhérent aux affaires. Il appartient donc aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable, dans le cadre d'une gestion, de l'activité et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau ».

Selon Moreau (2002 : 3), la notion de risque comporte trois dimensions : le péril ou le danger (la source de risque) identifié, diffus ou non identifié (l'aléa), ce que touchent les périls (les objectifs ou les processus de l'entreprise au travers de ses effectifs, ses actifs matériels et immatériels, ses tiers et parties prenantes, sa capacité à générer du cash et lever des fonds), et la mesure de vulnérabilité dépendant de la probabilité de survenance (ou d'occurrence) et de la mesure d'impact. On peut distinguer le risque inhérent (avant l'exercice du contrôle interne) du risque résiduel (après le contrôle interne et les mesures prises par l'entreprise). Il se mesure selon deux critères :

- son impact (de faible ou insignifiant à catastrophique) ;
- sa probabilité ou fréquence (de rare à presque certain).

1.5.1.2. Définition

Selon Moreau (2002 : 3), le risque est défini comme étant : « la menace qu'un évènement, une action ou une inaction affecte la capacité de la valeur ». De même l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (In Renard, 2006 : 139). Toujours dans le même ordre d'idée on peut ajouter à cette définition « Tous les événements susceptibles de porter atteinte aux objectifs de l'entreprise, ou encore activité ou incident plus ou moins probable qui pourrait affecter la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. »⁵

Toutes ces définitions mettent en exergue l'aspect négatif du risque sur les activités de l'entreprise. Cependant il est important de souligner que le risque peut être perçu comme un élément positif, qui peut permettre à l'entreprise de saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation. C'est ce que révèlent Bast & al (2002 :10), pour eux « si l'on parle de risque comme un mal nécessaire il sera difficile de faire progresser les entreprises vers une meilleure gestion des risques ».

Selon Moreau (2002 : 212), « le risque est effectivement polymorphe, le risque est à la fois une menace et une opportunité ». Selon Merlier & al (2008: 19), le risque opérationnel est le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence mais à risque de perte élevée. Au vu de toutes ces définitions nous retiendrons que le risque est un évènement qui certes est signe d'incertitude, de dommage mais aussi d'opportunités pour la survie de l'entreprise.

⁵ PricewaterhouseCoopers mars 2009 Conférence SSST. EVALUATION DES RISQUES. Mars 2009 page 4
<http://www.ssst.ch/php.inc.scripts/download.inc.php?docID=105&lang=fr>

1.5.1.3. Les types de risques

Les risques en audit sont classés en fonction de la nature ou du niveau :

a) les risques selon le niveau

Pour Potdevin (1999 : 2), on distingue trois types de risques selon le niveau, ce sont :

- risques potentiels: sont des risques communs à toutes les entités qui peuvent éventuellement se produire si aucun dispositif de contrôle n'est mis en place pour les prévenir ou détecter voire même corriger. On dit aussi que leur identification est facilitée par l'expérience des auditeurs internes ou par les responsables chargés de la gestion des risques ;
- risques possibles: sont des risques qui peuvent surgir dans l'entreprise et face auxquels celle-ci ne s'est pas donné les mesures nécessaires pour les prévenir, détecter ou limiter ;
- risque matériel: il est un risque qui existe déjà dans l'entreprise à travers la preuve matérielle et qui se manifeste sévèrement si les mesures de contrôle ne sont pas efficaces.

b) Les risques selon la nature

Selon Hamzaoui (2005 : 171-173), et Spencer (2000 : 228), on distingue trois types de risques selon la nature. Ce sont:

- Risque Inhérent: c'est le risque lié à l'entreprise notamment à la nature des opérations traitées ;
- Risque de Non Contrôle: lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues, à l'environnement interne de l'entreprise : ceci dit ces erreurs seraient dues aux procédures de contrôle interne inefficaces ou inexistantes ;
- Risques résiduels: Pour Bilodeau (2001 :10), ce sont les risques qui persistent dans l'entreprise même après la mise en œuvre des techniques et moyens de maîtrise des risques par les dirigeants.

1.5.2. Les risques liés au processus recrutement et les dispositifs de maîtrise

Nous savons que nous ne sommes pas à l'abri de risques, dans l'exercice du recrutement, notamment dans le déroulement du processus. Trois constats sont faits :

- Les risques peuvent survenir à toutes les phases du processus de recrutement.
- Ils peuvent concerner l'ensemble des acteurs mettant en œuvre le processus.
- Ils peuvent naître de 3 facteurs :
 - besoin de recrutement et critères de sélection définis ;
 - comportement du consultant ou de l'entreprise ;
 - outils et méthodes d'évaluation.

Tableau 1: risques opérationnels et dispositif de maîtrise des risques du processus recrutement

Sous processus	Risques encourus	Dispositif de maîtrise des risques
Préparation du recrutement	<ul style="list-style-type: none"> . besoins mal définis ou mal connus . échec des actions de développement de l'entreprise . mauvaise analyse de la demande . procédure de recrutement non adaptée et non appliquée . non atteinte des objectifs en matière de recrutement . collusion dans la définition du besoin entre responsable hiérarchique directement concerné et le service des ressources humaines . moyens en hommes insuffisants ou excédentaires pour la stratégie retenue . inadéquation entre le poste à pourvoir et le profil . duplication ou omission des tâches 	<ul style="list-style-type: none"> . Mettre en place un plan de gestion prévisionnel tenant compte des actions stratégiques à moyen et long terme . Mettre en place un plan de recrutement qui recense les besoins à la base . Faire contrôler les besoins définis par une tierce personne que celle qui effectue la définition des besoins . Etablir un tableau de bord social trimestriel pour voir l'effectif présent et s'il faut un recrutement . Etablir une fiche de poste . vérifier les CV . mettre sur pied un comité de recrutement . définir les tâches au préalable
Recherche des candidatures	<ul style="list-style-type: none"> . collusion entre candidat et recruteur pour un recrutement interne . non-qualité et fiabilité de l'information . Choix irrationnel et contradictoire . Le meilleur choix peut ne pas être retenu . Dérives . Echec de la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> . mettre en place des caméras de surveillance dans les salles de recrutement . instaurer un système d'information efficace . mettre en place une base de données de tous le personnel . informer systématiquement chaque candidat des différentes étapes de la procédure de recrutement et de la suite accordée in

	<ul style="list-style-type: none"> . coûts excessifs . annonces inutiles . difficulté dans la prise de contact avec des candidatures intéressantes 	<p>fine à sa candidature;</p> <ul style="list-style-type: none"> . informer de la vacance d'un emploi en assurant une diffusion adéquate de l'annonce; . ne pas imposer au candidat des contraintes administratives et financières inutiles par rapport aux nécessités de traitement de son dossier . informer suffisamment sur les caractéristiques de l'emploi en conformité avec les dispositions légales (lieu d'activité, libellé du poste, description succincte de la fonction, type de la relation de travail et durée, lieu de travail, date d'émission du recrutement, etc.);
Sélection des candidats	<ul style="list-style-type: none"> . Inégalité dans la sélection . interroger le candidat sur des éléments qui ne sont pas en rapport avec la définition du besoin de recrutement . mensonge dans le CV . Discrimination . corruption . entretiens biaisés . coûts de non qualité liés à des erreurs 	<ul style="list-style-type: none"> . Mettre en place un comité de recrutement indépendant . Disposer d'une grille d'évaluation par candidat . évaluer exclusivement les candidatures issues de la procédure de recrutement sur base de critères de sélection objectifs préalablement définis et des titres et mérites des candidats . Tester les compétences des recrutés . recours au CV anonyme, collégialité des décisions de sélection . traitement des réclamations . Respecter et promouvoir l'application du principe de non-

		<p>discrimination</p> <ul style="list-style-type: none"> . réalisation d'un guide pratique présentant les obligations en matière de non-discrimination à partir des textes légaux . Faire superviser l'entretien par une personne indépendante . Eriger des sanctions en cas de corruption . être impartial dans le choix final du candidat en présentant une motivation claire et objective fondée exclusivement sur le degré de concordance du profil du candidat au profil du poste à pourvoir
Accueil et intégration	<ul style="list-style-type: none"> . Mauvaise qualité du recrutement . Inadéquation entre l'offre et la demande . Insatisfaction . Désistements du nouveau recruté à son poste . Méconnaissance de l'entreprise . Malaise des candidats . Difficulté d'intégrer les nouveaux recrutés . Démotivation du candidat . Démission à court terme 	<ul style="list-style-type: none"> . Vérifier le nombre de postes à pourvoir avant de recruter . Avis des responsables sur les personnes recrutées . Faire des enquêtes de satisfaction <p>Instructions pour l'accueil des candidats</p> <ul style="list-style-type: none"> . Disposer d'un site permettant de présenter l'entreprise . Donner les commodités présentes sur le site . Mettre sur pied un livret et un comité d'accueil . Disposer de locaux d'accueil <p>Suivre et écouter le nouveau recruté</p>

Source: Etabli à partir de Lemant (1995 : 153-155), Schick et Lemant (2004 : 171-181), Barry (2009 : 219-220)

Conclusion

Les entreprises ont bien compris que le recrutement est un exercice complexe qui relève de la compétence des professionnels ayant acquis une certaine expérience au fil des missions qui leur ont été confiées. Ceux-ci maîtrisent certains procédés nécessaires à la recherche de candidats tels que la rédaction d'une annonce, la connaissance de supports médias adaptés et la maîtrise des différents outils d'évaluation.

Les conditions de réussite d'un recrutement sont fondées sur la rigueur de la démarche, l'efficacité de la recherche des candidats, la qualité des outils de sélection et l'attention portée à l'accueil, à l'intégration et au suivi du nouvel embauché. A travers chaque recrutement, l'entreprise souhaite améliorer l'adéquation qualitative entre ses ressources et ses besoins à court, à moyen et à long terme. Elle s'efforce d'accroître les performances de son organisation grâce à la contribution qu'apportera le nouveau collaborateur.

Chapitre 2 : L'évaluation des risques du processus de recrutement

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à des risques de nature, d'ampleur et d'incidence diverses. Selon Bapst & al (2002 : 10), les mutations du monde économique entraînent de nouvelles opportunités, mais accroissent de façon exponentielle les incertitudes auxquelles les entreprises sont confrontées. Face à cette révolution, il faut savoir agir vite et entreprendre différemment. Dans un monde complexe et imprévisible, qui ne laisse plus « droit à l'erreur », les dirigeants doivent se donner davantage de moyens pour gérer leur risques.

Pendant longtemps, l'évaluation des risques n'a pas fait l'objet d'une grande attention de la part du monde de l'entreprise (dirigeants, managers, consultants, enseignants-chercheurs). Exprimée autrement, l'évaluation des risques dans l'entreprise dans une perspective globale et complexe a été longtemps traitée marginalement, voire ignorée. Concrètement, la majeure partie des professionnels n'ont eu à leur disposition qu'un éventail limité d'outils et d'options. Par conséquent, les dirigeants et managers, se sentant de plus en plus concernés par cette thématique, sont encore hésitants sur la démarche à suivre : que faire pour évaluer les risques ?

La pratique professionnelle adopte désormais une approche par les risques (c'est-à-dire recenser les risques encourus, préalablement à toute interrogation sur les contrôles effectués) qui :

- permet d'adopter une démarche progressive, en allant par étapes échelonnées dans le temps, des risques principaux aux risques les plus fins ;
- s'inscrit dans la logique des activités des métiers.

2.1 : Contexte et objectif de l'évaluation

L'évaluation des risques est caractérisée par un contexte et des objectifs.

2.1.1 : Contexte de l'évaluation des risques

Des facteurs externes et internes influencent non seulement la nature des événements potentiels mais aussi l'ampleur de leur impact sur les objectifs de l'organisation.

Alors que certains facteurs sont communs à un même secteur d'activité, les événements qui en découlent sont souvent propres à chaque entité du fait de ses objectifs spécifiques et de ses choix passés. Selon pricewaterhouseCoopers (2007 : 74), lors de l'évaluation des risques, le management doit tenir compte des événements attendus ou non. Bien que l'évaluation des risques ait parfois été associée à une activité ponctuelle, cet élément est considéré comme une suite d'actions continues et itératives à l'échelle de l'organisation.

2.1.2 : Les objectifs de l'évaluation des risques

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués (IFACI in COSO 2 : 2006 : 49-67). L'objectif majeur du processus d'évaluation des risques consiste à éliminer un danger ou à réduire le niveau de risque en instaurant des mesures de maîtrise ou en adoptant des précautions appropriées, s'il y a lieu. L'évaluation devra porter sur le processus suivi par le management pour établir des objectifs analyser les risques, et gérer les changements, en insistant sur les corrélations et la pertinence par rapport à l'activité. Elle contribue à :

- sensibiliser les personnes aux dangers et aux risques ;
- déterminer les personnes exposées à des risques (employés, personnel d'entretien, visiteurs, entrepreneurs, membre du public, etc.) ;
- déterminer si les mesures de maîtrise des risques en place sont appropriées ou s'il faut en instaurer d'autres ;
- déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs des organisations.

2.2 : Démarche d'évaluation des risques

Les risques identifiés sont analysés afin de déterminer la façon dont ils doivent être traités. Les risques sont associés aux objectifs qu'ils sont susceptibles d'affecter. L'évaluation des risques opérationnels commence par la description du processus, et son découpage en des tâches élémentaires (Renard, 2006 : 178).

2.2.1 : Les étapes d'une évaluation des risques

Pour l'évaluation des risques qui minent notre processus nous nous sommes inspirés des démarches de certains auteurs résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2: tableau des différentes étapes de l'évaluation des risques opérationnels

Auteurs Etapes	Desroches (2003:98-99)	Belluz (2002:1)	Maders (2006:89)	Renard (2006:138-144,178-181)	Apsys (2008:28)
Description du processus				x	
Identification des risques	x	x	x	x	X
Analyse des risques	x	x	x	x	X
Evaluation et hiérarchisation des risques	x	x	x	x	X
Identification du dispositif de maîtrise des risques		x	x	x	
Evaluation du dispositif de maîtrise des risques	x	x	x	x	
Plan de maîtrise des risques	x			x	X

Source : nous même à partir de Desroches (2003:98-99) ; Belluz (2002:1) ; Maders (2006:89) ; Renard (2006:138-144,178-181) ; Apsys (2008:28)

2.2.1.1 : Description du processus

Elle est beaucoup utilisée par les auditeurs internes (AI) dans l'exercice d'une mission d'audit (Renard, 2006: 178). Cette étape permet à l'auditeur de collecter toutes les informations nécessaires à l'identification des risques. C'est la prise de connaissance du processus de recrutement. La connaissance des étapes du processus de recrutement a déjà fait l'objet de l'étude du chapitre premier du présent mémoire.

2.2.1.2 : Identification des risques

L'entreprise étant confrontée à des facteurs internes et externes ses performances peuvent être menacées. Ces facteurs influent sur les objectifs fixés par l'entité qu'ils soient explicites ou implicites. Les risques augmentent donc en fonction des différences constatées entre les objectifs fixés et les performances réalisées. Elle se doit alors de procéder à une identification. Selon Lemant (1995 :40), Renard (2006:183) et Chevassu (2008 :30), l'identification des risques opérationnels s'effectue par l'utilisation des outils ou techniques suivants: le questionnaire, le brainstorming, l'analyse de la documentation existante, le tableau d'identification (le tableau des forces et faiblesses apparentes ou le tableau d'identification des risques), l'appel à des experts. Il est nécessaire de se doter d'outils appropriés pour identifier les risques. Selon Vaur & al, (2006: 23) identifier les risques, c'est prendre en compte les risques internes et extérieurs à l'entreprise. (Voir Tableau n°1)

2.2.1.3 : Analyse des risques

Selon Chevassu (2008 : 31) ; Vaur & al, (2006 : 46) une fois les risques identifiés, il va falloir analyser non seulement les causes qui les entraînent et chercher à partir de celles-ci si d'autres risques ne vont pas surgir ; mais aussi les conséquences financières ou non pour connaître leurs effets en cas de réalisation et les actions de contrôle prises par les responsables.

Hiérarchiser le risque c'est respecter trois étapes :

- la première étape concerne la gravité du dommage. Il s'agit de voir si le dommage est négligeable, significatif, sérieux ou majeur ;

- la deuxième étape a trait à la probabilité du dommage ; si celui-ci est :
 - improbable ;
 - rare ;
 - possible ;
 - inévitable.

- dans la troisième étape il s'agit d'apprécier le niveau de risque voir si :
 - le risque est tolérable ;
 - le risque modéré ;
 - le risque substantiel ;
 - le risque intolérable.

2.2.1.4 : Evaluation et hiérarchisation des risques

Selon l'IFACI (in COSO 2, 2006 :78), les techniques quantitatives et qualitatives sont utilisées dans les entreprises pour évaluer les risques opérationnels:

a) Evaluation par la méthode quantitative

Selon Maders (2006 : 48), la méthode quantitative de l'évaluation bien que difficile à réaliser par absence d'expériences, de méthodes et de données de base paraît être celle qui apporte le plus de résultat. Il considère que bien qu'une démarche qui conduit à faire une meilleure vigilance sur les risques, les contrôles clés des risques et les menaces. Elle paraît être très rarement utilisée par les auditeurs qui utilisent ainsi la seconde méthode qui est qualitative. Pour Bouaniche (2004 : 8), c'est une méthode utilisée par les actuaires.

b) Evaluation par la méthode qualitative

Selon Chevassu (2008 :36), les côtes telles que « insignifiante ou négligeable », « marginale ou grave », « critique ou catastrophique » sont attribuées au risque pour évaluer sa gravité. De même, celles telles que « improbable », « rare », « occasionnelle », « plus probable » sont attribuées au risque pour évaluer sa probabilité de réalisation. Pour Maders (2006 : 49), les échelles « longue » et « courte » sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation des

conséquences de l'événement. Nous proposons ainsi l'exemple ci-dessous d'échelle d'évaluation de la gravité du risque proposée par Bernard & al, (2008 : 64).

Tableau 3: échelle de cotation de la gravité du risque

4	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie.
3	Vraiment grave	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité.
2	Relativement grave	Ne peut être toléré que dans un premier temps, à titre provisoire.
1	Gênant	Porte à conséquence, mais reste tolérable.
0	Insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable.

Source : Bernard & al (2008 : 64)

De même pour la gravité, Bernard & al (2008 : 65), propose cette autre échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque dans le tableau suivant :

Tableau 4: échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque

4	C'est très possible	Cela arrivera sûrement à court ou moyen terme.
3	C'est bien possible	Cela arrivera certainement un jour ou l'autre.
2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible	Techniquement possible.
1	Raisonnablement impossible	Il est possible que cela puisse se produire un jour.
0	Strictement impossible	Cela n'arrivera jamais.

Source : Bernard & al (2008 :65)

2.2.1.5 : Identification du dispositif de maîtrise des risques

Le dispositif de maîtrise c'est l'ensemble des procédures mises en place pour assurer un recrutement sans se tromper dans le but d'avoir un personnel performant et d'être conformes aux dispositions légales et conventionnelles. Selon Fautrat (2000 : 25), le dispositif de

maîtrise des risques est l'ensemble des moyens concrets mis en place par les responsables opérationnels pour faire face aux risques afférents à leurs activités. Il contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Il constitue la finalité même de l'audit interne qui s'assigne pour objectif de l'améliorer en vue de la maîtrise des opérations et de l'atteinte des objectifs. Le processus de recrutement est divisé en plusieurs étapes. Les risques étant spécifiques à chacune de ses étapes, il convient donc de mettre en place un dispositif de maîtrise particulier pour chacune d'elles. Voir tableau n°1

2.2.1.6 : Evaluation du dispositif de maîtrise des risques

Selon Romelaer (1994 : 145), un recrutement est une opération importante. Les risques peuvent en être considérablement réduits par l'emploi de techniques fiables, en particulier par une bonne définition de poste, par des entretiens bien préparés qui ne soient pas des conversations à bâtons rompus, par l'utilisation de tests mimétiques. Selon Bernard (2008 :67), il s'agit d'évaluer le niveau des activités de contrôle en place ou c'est-à-dire l'efficacité et l'adéquation du dispositif de réponse aux risques liés au processus de recrutement.

2.2.1.7 : Plan de maîtrise des risques

Dès lors qu'on connaît ses risques, il faut mettre en face des actions correctives, c'est l'objectif des plans de maîtrise qui est de définir pour chaque risque une action corrective. Il n'est pas inutile de répéter à ce stade qu'il n'est pas possible d'éliminer tous les risques et que les contrôles internes ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable que les objectifs de l'organisation sont en voie d'être atteints. Toutefois, les organismes qui identifient et évaluent activement les risques seront probablement mieux préparés à réagir rapidement en cas de problème et à faire face au changement en général (Aubry, 2005 : 9).

Selon Bécour in Colasse (2000 : 66), l'auditeur se doit d'apprécier la maîtrise globale par les opérationnels de l'ensemble des processus de l'entreprise. Les contrôles appropriés mis en œuvre peuvent être orientés vers la détection ou la prévention. Compte tenu de l'évolution permanente des données politiques, économiques, industrielles, réglementaires et

opérationnelles, l'évaluation des risques doit constituer un processus continu et itératif. Cela implique d'identifier et d'analyser les changements, les opportunités et les risques qui en découlent (cycle d'évaluation des risques) et de modifier les contrôles internes pour les adapter aux changements intervenus dans les risques.

Selon Renard (2006 : 144-145) quatre catégories de réponses doivent être envisagées pour chaque risque lié au processus de recrutement. Ce sont :

- le partage des causes consiste à concevoir le système de façon que la réalisation d'une situation dangereuse soit conditionnée à un nombre maximal de défaillances ou à mettre en place une redondance des équipements ;
- l'acceptation consiste à considérer le risque comme acceptable dans la mesure où il est difficile de l'éliminer sans compromettre la réalisation du recrutement ;
- l'évitement, ou la suppression pure de l'activité qui est porteuse du risque ;
- la réduction ou la diminution du poids du risque. Elle consiste à utiliser des mesures préventives et protectrices pour diminuer respectivement la réalisation du risque et son impact au cas où il se produirait. On dit qu'elle provient généralement des recommandations données par l'auditeur interne en vue d'améliorer les contrôles clés du processus.

Le suivi régulier des risques est nécessaire car au cours du déroulement du processus de recrutement de nouveaux risques peuvent apparaître (Cadin & al, 2003 : 239). Des risques faibles peuvent devenir dangereux s'ils n'ont pas été maîtrisés auparavant. Le niveau de criticité de certains risques peut évoluer en fonction des mesures prises pour traiter d'autres risques. Il faut continuellement surveiller les risques en effectuant une mise à jour régulière des risques identifiés, traités, et maîtrisés. Il faut s'assurer que le suivi et le contrôle sont effectués correctement par une réévaluation des criticités, un contrôle de l'application des actions de maîtrise, et une appréciation de l'efficacité des actions engagées.

2.2.2: Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques

Lorsqu'on décide d'engager quelqu'un dans une organisation, c'est parce qu'on juge qu'il présente de meilleures chances de rester et de s'intégrer dans l'unité ne serait-ce que pour amortir les coûts. Le recrutement est donc une étape importante dans la mise en œuvre des

politiques de G.R.H. Il doit donc être effectué avec une extrême rigueur (Ernault, 2004 : 5). En effet, une évaluation formelle du dispositif de maîtrise de risque doit être effectuée afin d'attester :

- une meilleure connaissance du niveau d'exposition au risque concernant le processus de recrutement;
- l'adéquation du dispositif de maîtrise des risques vis-à-vis des risques liés au processus de recrutement;
- la qualité du fonctionnement du dispositif : il s'agit de voir s'il est systématiquement et correctement appliqué, s'il est suffisant c'est-à-dire ne possède pas de dysfonctionnements graves.

2.2.3. : Le management des risques

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur de toutes organisations.

2.2.3.1. : Définition

Selon Pricewaterhousecoopers & al (2007 : 5), le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

2.2.3.2 : Les éléments du dispositif de management des risques

Ils sont au nombre de huit. Ils traduisent la façon dont l'organisation est gérée, et sont intégrés au processus de management. Ce sont :

a) L'environnement interne

Selon Ernoult (2004 : 23), le premier travail pour le recruteur est de rassembler l'information sur l'environnement. Cette opération fondamentale va permettre de bien présenter l'entreprise et donc de bien « accrocher » le candidat qui, s'il lui manque des informations, pourra se les procurer dans l'annuaire, par exemple, ou sur internet. L'environnement interne pose les bases qui vont déterminer le niveau de risque global qu'une organisation accepte de prendre pour répondre à son objectif de création de valeur. Il fait ressortir la notion d'appétence pour le risque. Il est influencé par l'histoire et la culture de l'organisation et englobe les éléments tels que l'intégrité et les valeurs éthiques.

b) La fixation des objectifs

Selon Pricewaterhousecoopers & al (2007 : 84), les objectifs doivent préexister pour permettre à la direction d'identifier et d'évaluer les risques menaçant leur atteinte et prendre les mesures nécessaires pour gérer ces risques. Grace au dispositif de management des risques l'on peut s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ceux-ci correspondent à la mission de l'entreprise et à son appétence pour le risque.

Selon Cohen (2006 : 90), les objectifs du recrutement sont déjà connus celui de pourvoir un poste vacant et de s'assurer de l'existence d'une politique et d'une procédure de recrutement connues, comprises et appliquées par tous. Pour atteindre ses objectifs le recrutement implique la DG pour définir le cadre général, de même que la prise en compte dans le choix des critères de sélection à la fois du court et du moyen terme permettra à l'entreprise de mieux s'adapter à l'environnement. Enfin le chargé de recrutement doit respecter et faire respecter la législation du travail et le code de déontologie de la profession.

c) L'identification des événements

Le management des risques permet d'identifier les événements potentiels qui, s'ils se réalisent, pourront affecter l'entité. Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une entité doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités ou qui relèvent des deux simultanément. Il s'agit de mettre en

place un processus d'identification des risques. Cette procédure a pour objectif de supprimer les risques insupportables et de gérer les autres (Moreau, 2002 : 42)

d) L'évaluation des risques

Selon Maders & al (2006 : 6), les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité que de leur impact. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. Les impacts d'un événement qu'ils soient positifs ou négatifs, doivent être analysés individuellement ou par catégorie, à l'échelle de l'organisation. Il convient d'évaluer à la fois les risques inhérents et les risques résiduels.

e) Le traitement des risques

Selon Renard (2006 : 144-145), le management définit des solutions permettant de faire face aux risques : partage, acceptation, évitement ou suppression et réduction défini au point 2.2.1.7. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

f) Les activités de contrôle

Les activités de contrôle sont constituées des politiques et procédures qui permettent de s'assurer que les traitements des risques souhaités par la direction ont été effectivement mis en place. Elles sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction (Renard, 2006 : 141).

g) Information et communication

Selon Renard, (2004 :163-166), l'information doit concerner toutes les fonctions, être fiable, vérifiable, exhaustive, disponible au temps opportun, pertinente et utile. Elle est présente dans toutes les activités de l'entreprise. Selon Bernard & al (2008 : 33), l'information facilite l'inventaire et l'examen des risques identifiables par rapport aux objectifs de l'entreprise et lui permet de s'assurer que des procédures de maîtrise des risques existent. Pour être efficace la circulation de l'information doit être multidirectionnelle, ascendante, descendante et

transversale au sein d'une organisation.

h) Pilotage

Le dispositif de management des risques est piloté, et adapté aussi souvent que nécessaire. Ainsi, il permet de réagir rapidement, au fur et à mesure que les conditions l'exigent. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités (Jimenez, 2008 : 45).

2.2.4. : les limites du dispositif de management des risques

Selon Renard (2006 : 128), un dispositif de maîtrise des risques qui viserait un fonctionnement parfait pour parvenir à coup sûr aux résultats escomptés serait à la fois paralysant et hors pris, donc irréaliste. On peut donc dire que le dispositif ne doit pas alourdir le fonctionnement du processus de recrutement.

Selon IFACI PricewaterhouseCoopers (2007 : 145), un dispositif de management des risques, qu'il soit ou non conçu et mis en œuvre de manière appropriée, ne donne au management et au conseil d'administration qu'une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs fixés pour l'organisation. En effet, l'atteinte des objectifs peut être affectée par les limites inhérentes à tout processus de gestion. Par exemple, les contrôles peuvent être contournés en raison d'une entente entre plusieurs personnes, et le management a parfois la possibilité d'outrepasser les règles définies dans le dispositif de management des risques, y compris les décisions relatives au traitement des risques et aux activités de contrôle.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'identifier et évaluer les risques opérationnels et les procédures nécessaires à l'évaluation de ces risques liés au processus de recrutement. Il nous a également permis de comprendre la démarche d'évaluation des risques. Suite à la synthèse d'évaluation des risques proposés par différents auteurs, un modèle d'analyse en matière d'évaluation de risque peut être envisagé. La présentation de ce modèle d'analyse fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

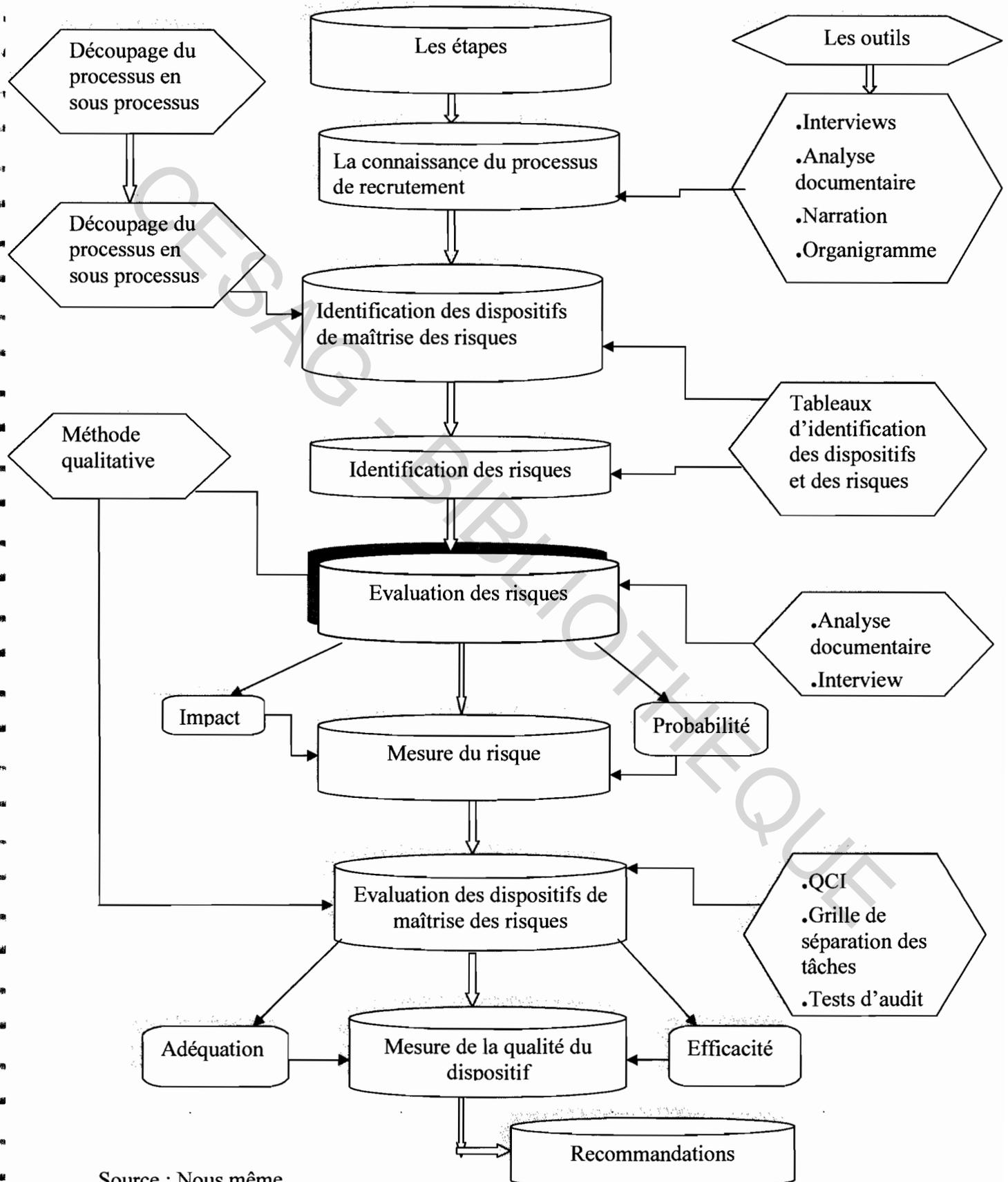
La méthodologie de l'étude est l'approche utilisée pour mener à bien notre étude. Elle constitue un lien entre les deux parties (théorique et pratique) de l'étude. Elle comprend notre modèle d'analyse et de collecte des données. La revue de littérature nous a permis de dégager les principales phases nécessaires à l'évaluation des risques.

3.1 : La description du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est une description de la manière selon laquelle la démarche développée au chapitre précédent sera mise en pratique. Il comprend tous les éléments qui concourent à l'évaluation des risques liés au processus de recrutement. Il met en exergue six (6) points principaux qui sont :

- la connaissance générale du processus de recrutement : selon Colasse (2000 : 871), elle consiste à collecter un maximum d'information sur la structure (son organisation interne, sa structuration et sa culture) afin de mieux la connaître et de détecter les risques. Nous connaissons mieux les spécificités du processus de recrutement ;
- l'identification des risques liés au processus de recrutement : ce point nous permettra de suivre le déroulement du processus de recrutement afin de déterminer les risques liés à chaque étape du processus ;
- l'évaluation des différents risques identifiés : nous évaluerons les risques à l'aide de la méthode qualitative ;
- l'identification des mesures de contrôle : nous pourrons donc savoir grâce à ce point le système de contrôle qui est mis en place par HOGGY pour faire face aux risques encourus par le processus de recrutement ;
- évaluation des mesures de contrôle : ce point nous permettra d'apprécier le dispositif d'évaluation des risques tout en évaluant son efficacité et son adéquation ;
- le plan de maîtrise des risques : ici nous élaborerons des recommandations afin d'améliorer le dispositif de maîtrise de risques mis en place.

Figure 2 : Modèle d'analyse de l'évaluation des risques liés au processus de recrutement



Source : Nous même

3.2. : Outils de collecte et d'analyse des données

C'est l'ensemble des outils que nous utilisons pour mieux collecter et analyser les données de HOGGY relatives au processus recrutement.

3.2.1 : Interview

L'interview est une technique de recueil d'informations qui permet d'expliquer et de commenter le déroulement des opérations afférentes à un processus. L'interview n'est pas un interrogatoire, elle doit se dérouler dans une ambiance détendue et refléter une atmosphère de collaboration entre l'auditeur et l'audité. Nous interviewerons le personnel en charge du recrutement (RH, Contrôle de Gestion...) à HOGGY.

3.2.2 : Analyse documentaire

Elle est définie comme une consultation des documents internes et externes à la structure dans le but de recueillir des données. Son objectif est donc de recueillir des informations qui vont permettre de comprendre et d'analyser le processus de recrutement à HOGGY. Nous examinerons les différents documents liés au recrutement notamment, les dossiers individuels, notes et circulaires internes, descriptif détaillé de la procédure recrutement, le règlement intérieur, les statuts du personnel, les fiches de postes, etc.

3.2.3 : La narration

Selon Renard (2006 : 344), il existe deux sortes de narration :

- La narration de l'audité : à ce niveau l'auditeur est passif, il se contente d'écouter et de noter ;
- La narration par l'auditeur : c'est une transcription de la narration orale par l'audité.

Nous opterons pour la narration de l'audité dans le cadre de notre étude.

Cependant notre objectif étant d'obtenir le maximum d'information sur le processus recrutement à HOGGY, nous écouterons les agents impliqués dans ce processus.

3.2.4 : l'organigramme fonctionnel

Nous établirons un organigramme à partir des informations recueillies par les interviews et la narration, cela nous permettra de comprendre les rapports hiérarchiques entre les personnes chargées du recrutement de l'hôpital. L'on pourra faire alors la distinction entre les dirigeants et les opérationnels.

3.2.5 : Le questionnaire du contrôle interne et la grille d'analyse des tâches

Selon Renard (2006 : 244), le QCI permet de formuler les meilleures questions pour savoir si les tâches élémentaires sont bien faites et bien maîtrisées. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de nous permettre d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne, de l'entité ou de la fonction auditée. Ce QCI adressé de façon écrite aux agents en charge du recrutement nous permet d'identifier pour chaque étape du processus les dispositifs spécifiques de contrôles mis en place et les risques qui sont liés à ce processus à HOGGY.

Quand à la grille d'analyse des tâches elle nous permettra de déceler sans erreur toutes les failles au principe de séparation des tâches et de formuler des recommandations. Grâce à cette grille nous avons à un temps bien précis la répartition du travail.

3.2.6 : Tableau d'analyse des risques

Selon Renard (2006 : 220), il permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en des tâches ou étapes élémentaires. Grâce à ce tableau nous pourrions associer à chaque tâche du processus de recrutement de HOGGY les risques qui peuvent se produire si l'objectif n'est pas atteint.

3.2.7 : Les tests d'audit

Les tests d'audit comprennent les tests d'existence, de permanence et d'efficacité.

Ils nous permettront de vérifier l'application permanente des procédures de recrutements décrits et de nous assurer de l'efficacité du dispositif en place. Les tests de permanence visent à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été

décrit lors des entretiens. Quand aux tests de conformité du contrôle ils déterminent si les procédures de contrôle sont appliquées et conformes à la documentation.

3.2.8 : Populations à rencontrer

Nous aurons des entretiens avec les différentes personnes chargées de l'exécution de toutes les tâches liées au processus de recrutement du personnel. Nous allons aussi rencontrer les auditeurs internes.

Conclusion

Grace à ce chapitre nous avons su comment aborder la partie pratique de notre étude. Nous avons pu élaborer notre méthodologie de l'étude par la démarche référentielle d'analyse et de la collecte des données. Ceci étant nous pourrons effectuer notre travail proprement dit à savoir l'évaluation des risques liés au recrutement au sein de HOGGY. Mais avant il serait judicieux pour nous de présenter la structure qui a bien voulu nous accueillir pour notre étude. Le chapitre suivant sera le lieu de présenter HOGGY.

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis de nous familiariser et d'avoir des notions sur le processus de recrutement, les risques qui y sont liés et leurs modalités d'évaluation ainsi que les dispositifs à mettre en place. Ce sont tous ces acquis qui nous permettront d'effectuer notre deuxième partie qui constitue la partie pratique de notre étude, il comportera trois (3) chapitres. Dans le premier chapitre il sera question de présenter HOGGY. Le second chapitre décrira le processus de recrutement. Enfin le troisième chapitre sera consacré à l'évaluation des risques liés au processus de recrutement et aux recommandations qui amélioreront le dispositif de maîtrise des risques à HOGGY.

Partie II : Cadre pratique de l'évaluation des risques du processus de recrutement

Introduction

HOGGY opère dans un environnement dans lequel les facteurs tels que la mondialisation, la technologie, et la concurrence engendrent des incertitudes. Le processus de recrutement n'échappe pas à ces incertitudes. Selon Peretti (2002 : 74), s'il est un processus qui doit être fréquemment « audité », c'est le processus de recrutement. Un risque ne pourra être géré que s'il a été identifié. Il est donc nécessaire pour HOGGY de disposer d'amples informations sur ces risques, leur survenance, leur impact sur ses activités et l'efficacité du dispositif mis en place pour les maîtriser.

La revue de littérature nous a permis de connaître le processus de recrutement, les risques opérationnels qui peuvent être liés à ce processus et les dispositifs de maîtrise appropriés ainsi que les limites du dispositif. Grâce à notre modèle d'analyse nous pourrions évaluer les risques opérationnels qui greffent autour de notre processus choisi.

Dans le premier chapitre de cette partie il serait question de présenter HOGGY à travers sa mission et son organisation. Le deuxième chapitre sera le lieu de décrire le processus de recrutement de HOGGY. Enfin le troisième chapitre sera consacré à, l'identification des risques opérationnels liés au processus de recrutement et des dispositifs de leur maîtrise, l'évaluation de ces risques ainsi que celle des dispositifs de maîtrise de ces risques. Une analyse des résultats nous permettra de faire les recommandations en vue d'améliorer le dispositif actuel.

Chapitre 4 : Présentation de HOGGY

Les établissements hospitaliers vivent aujourd'hui dans un environnement particulièrement diversifié et concurrentiel. Mais chacun d'eux essaie de se spécialiser dans des domaines précis. A l'instar des autres hôpitaux, HOGGY au fil du temps s'est structuré particulièrement avec l'appui de l'Etat. Il fonctionne avec plusieurs organes de gestions et consultatif et dispose d'autonomie de gestion sous une double tutelle.

4.1 : Historique de HOGGY

Le Centre de Traumatologie et d'Orthopédie (CTO) ouvre ses portes le 09 Février 1989. Mais, depuis son ouverture, le centre enregistre un déficit annuel de près d'un milliard par année qui atteint la somme de 6 milliards 182 millions en 1994. Devant ce gouffre financier, et les tensions socioéconomiques qui en découlaient (de nombreux contentieux sociaux), la Caisse, lourdement endettée n'avait plus d'autre solution que de céder le CTO à l'Etat. Cette rétrocession fut signée le 01 janvier 1996 et pris effet le 08 janvier de la même année. Celle-ci s'est faite, officiellement, au franc symbolique, cependant la réalité était autre. En effet le CTO a cédé à l'Etat au prix de 5 milliards 800 millions de Francs CFA. Après ce changement de propriétaire le Centre de Traumatologie et d'Orthopédie devient l'Hôpital Général de Grand Yoff.

4.2. : Mission et organisation de HOGGY

Comme toutes les structures hospitalières du Sénégal HOGGY vit à travers sa mission et son organisation.

4.2.1 : Mission de HOGGY

La mission principale de HOGGY est de garantir pour tous un accès équitable aux soins. Il est tenu d'accueillir toute personne de jour comme de nuit, en urgence si l'état du patient le justifie. HOGGY doit aussi de prendre en charge les patients qui lui sont régulièrement référés, ou de leur trouver un lieu de soins préventifs, curatifs et de réadaptation que requiert leur état.

4.2.2 : Organisation de HOGGY

Comme tous les établissements publics de santé (EPS) du Sénégal, l'organisation de l'HOGGY est fixée par la loi n° 98-12 du 12 février 1998. Cette structuration est composée :

- des organes de décisions et de conseils ;
- des services médicaux et d'hospitalisation ;
- des services administratifs et techniques.

4.2.2.1 : Les organes de décision et de conseils

Ce sont le CA, le Directeur, la Commission Médicale d'Etablissement (CME) et le comité Technique d'Etablissement (CTE).

a) Le conseil d'administration

Cet organe est institué par l'article 3 de la loi n° 98-12 du 02 mars 1998 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des Etablissements Publics de Santé, intitulé Organisation administrative et financière des Etablissements Publics de Santé.

L'article spécifie que les Etablissements Publics de Santé sont dotés d'un conseil d'administration comprenant au plus 12 membres dont les attributions sont les suivantes :

- la définition de la politique générale de l'établissement public hospitalier ;
- la délibération des mesures relatives à sa gestion ;
- le contrôle de l'application des directives présidentielles, notamment celle issues des corps de contrôle sur la gestion des établissements publics de santé ;
- les délibérations annuelles sur le rapport de gestion sociale présenté par le directeur.

Le conseil d'administration de l'hôpital général de Grand Yoff obéit à tous ces principes. Il est composé de plusieurs membres parmi lesquels nous pouvons citer :

- un représentant du ministère ;
- un représentant du ministère de l'économie et des finances ;
- un doyen de la faculté de médecine, de pharmacie et d'odontostomatologie ;
- deux représentants de la commission médicale d'établissement ;
- et du représentant du Président de la République.

La durée du mandat des administrateurs est de trois ans renouvelable. Ils se réunissent trois fois par an session ordinaire et chaque fois que nécessaire en session extraordinaire.

b) Le Directeur

Il est nommé par décret présidentiel parmi les agents de la hiérarchie après avis du conseil d'administration, pour une durée de quatre ans renouvelable. Conformément à l'article 14 du décret n° 9-702 du 26 août 1998 portant sur le fonctionnement des EPS, le Directeur d'établissement public de santé représente l'établissement public de santé en justice et dans tous les actes de vie civile, assure la gestion générale de l'établissement, prépare les réunions du conseil d'administration et en assure le secrétariat, exécute les résolutions du conseil d'administration et les décisions prises par les autorités de tutelle.

c) La Commission Médicale d'Etablissement (CME)

Cette commission, dont le président est élu par ses membres et choisi parmi les chefs de services, est composée :

- de l'ensemble des chefs de services médicaux, pharmaceutiques et d'odontologies ;
- de trois représentants des corps de médecins, pharmaciens et chirurgiens dentistes élus par leur pair.

Elle est chargée de préparer avec le directeur :

- le projet médical d'établissement ;
- l'organisation des activités médicales et médicaux-techniques ;
- les orientations et les mesures relatives à la politique d'amélioration continu de la qualité des soins et de la sécurité ;

Elle émet un avis sur :

- le projet d'établissement ;
- le projet de budget, les tarifs des prestations, les comptes ;
- les programmes relatifs aux travaux et aux équipements ;
- les créations, suppressions et transformations des installations ;

d) Le comité Technique d'Établissement (CTE)

Présidé par le directeur, Le CTE est composé des représentants de l'ensemble des catégories professionnelles présentes dans l'établissement. Ainsi chaque membre est élu dans sa catégorie professionnelle par ses pairs.

C'est un organe consultatif qui se réunit au moins deux fois par an pour donner son avis sur :

- L'hygiène et la sécurité dans l'établissement ;
- les projets et programmes de l'établissement ;
- les conditions et l'organisation du travail ;
- la lutte contre les infections nosocomiales ;
- la politique générale de formation du personnel et le plan de formation.

C'est ce socle institutionnel qui définit et oriente l'activité de l'établissement dont l'exécution est assurée par les services médicaux, méningo-encéphalites et administratifs.

4.2.2.2 : Les services médicaux et d'hospitalisation

Ce sont des organes opérationnels ou d'exploitation qui participent directement à l'activité principale de l'hôpital. On dénombre plusieurs services avec des rôles spécifiques. Parmi tous ces services nous avons mentionné dix (5) d'entre eux :

- a) Consultations externes : Ce service assure les consultations, l'orientation et le suivi des malades qui viennent de faire soigner à titre externe et ceux ayant une opération et qui ne sont plus hospitalisés.
- b) Urgences : elles prennent en charge les malades avant de les acheminer vers les services d'hospitalisation et reçoivent les malades victimes d'accident de circulation, du travail ou domestique. Elles fonctionnent 24 heures sur 24.
- c) Orthopédie-Traumatologie : Il accueille les patients souffrant des membres inférieurs et traite les lésions articulaires et des tendons ainsi que tous les cas de fracture.
- d) Maternité obstétrique-Gynécologie : elle assure la prise en charge des femmes atteintes de pathologies liées à la grossesse ou à l'appareil reproducteur et veille sur les problèmes de pré natalité d'accouchement et de post natalité.

- e) Ophtalmologie : il prend en charge toutes les affections et anomalies oculaires, pratique des interventions chirurgicales en rapport avec le bloc opératoire, sur les cas qui le nécessitent.

4.2.2.3 : Les services administratifs et techniques

Introduit pour la plupart par la réforme hospitalière, les services administratifs et techniques sont les éléments d'appui au bon fonctionnement des établissements publics de santé.

Au niveau de l'HOGGY, ces services assurent la gestion, l'administration et la maintenance de la structure. Ce sont :

- la Direction : c'est l'organe décisionnaire de la structure ;
- le service de promotion et des relations extérieures. Ce service comprend trois divisions : la division du secteur privé, la division accueil et la division communication. Il a pour but d'assurer, en plus des recensements journaliers du nombre d'hospitalisés dans chaque service, l'orientation, la communication, l'information et l'accueil des patients et visiteurs ;
- le service Ressources Humaines il est chargé :
 - d'assurer la planification des effectifs ;
 - d'assurer le recrutement du personnel ;
 - d'assurer la formation du personnel ;
 - de la gestion administrative (salaire, affectation, congé, motivation, etc.) ;
 - de l'évaluation du personnel non médical ;
 - de la gestion des relations avec des représentants du personnel.

Ce service est divisé en trois divisions : la division gestion prévisionnelle et carrière, division gestion administrative et la division rémunération. Ce service est assuré par un chef de service. Il dispose d'un manuel de procédure conforme aux prescriptions des normes de la tutelle.

- le service des soins infirmiers : il est chargé d'assurer le rôle de conseiller technique à la formation continue du personnel paramédical et les affectations les concernant ;
- la médecine du travail / hygiène et sécurité : elle s'occupe de la consultation des employés malades et vise à réduire les accidents de travail ;

- le service administratif et financier (SAF) : Ce service à pour rôle d'assurer le bon fonctionnement des services. Il est composé de trois divisions :
 - finance : on y retrouve le bureau des entrées, les saisies et contrôle ;
 - économat : composé de la buanderie, la confection, la cuisine et restauration ; et le garage ;
 - les affaires extérieures.
- le service des soins hospitalier et soins externes (SHSE) : ce service est récent il s'occupe de tout ce qui est facturation et recouvrement. Il a été instauré pour mieux sécuriser le système de facturation.
- l'agence comptable particulière : son rôle est d'assurer le paiement des dépenses, le recouvrement des recettes, l'élaboration et la vérification des états financiers de l'établissement ;
- le service contrôle de gestion : Il est chargé d'assurer l'élaboration, le suivi et contrôle du processus budgétaire. Il élabore les rapports de trésoreries mensuelles et les rapports trimestriels des activités médicales en collaboration avec les chefs de service du SAF et de la comptabilité. Il veille en permanence à l'évaluation des effectifs et de la masse salariale et surveille l'activité des services en assurant une évaluation rationnelle des besoins. Ce service est aussi chargé de procéder aux investigations complémentaires nécessaires à la prise de décision par la direction ;
- le service audit interne : son rôle est de veiller à l'application des processus mis en place, à la sauvegarde du patrimoine, de s'assurer de la fiabilité et de la qualité des informations financière et comptables. Il veille à la mise à jour des procédures pour tenir compte des mutations dans l'établissement, suit et contrôle les caisses, les stocks et les opérations effectuées dans les comptes bancaires ;
- le service social : il est chargé de suivre les cas sociaux (indigents, handicapés, orphelins, personnes en détresse, etc.) et d'exécuter les politiques sociales au sein de la structure : acquisition des cars de transport pour les employés, colonie de vacances pour les enfants des employés ;
- la maintenance : ce service est en relation avec tous les services administratifs et techniques. Il assure une bonne maintenance des équipements de l'hôpital et l'entretien des bâtiments ;

4.3 : Quelques chiffres pertinents

Le personnel de l'hôpital de Grand Yoff est chiffré à 725 agents⁶. Il est composé de deux catégories d'agents

- les administratifs et les techniques : le personnel technico-administratif est estimé à 248 agents soit 34.2% de l'effectif total ;
- les médicaux et paramédicaux : le personnel médical est estimé à 56 soit 7.72% de l'effectif total de l'Hôpital et le personnel paramédical est estimé à 421 agents soit 58.06% de l'effectif total ;

Ces deux catégories d'agents sont regroupées en deux statuts. Ce sont :

- les Etatiques : ils sont régis par le statut général de la fonction publique : l'effectif des agents de l'Etat (les étatiques) est de 159 agents soit 21,93% de l'effectif total
- les Contractuels : ceux qui sont régis par le code du travail : 548 agents soit 75,59% de l'effectif total.

4.4 : L'organigramme

La loi n° 90-08 du 12 février 1998 dispose que les établissements publics soient sous la tutelle technique du ministère de la santé et sous celle du Ministère des Finances. Ils dépendent aussi de la direction des établissements de santé. Avec la loi portant réforme hospitalière et la création de certains services, l'organigramme de l'HOGGY⁷ a connu une amélioration lui permettant d'intégrer la nouvelle donnée.

⁶ Selon la liste du personnel de HOGGY 01 mars 2009

⁷ Source : Service des Ressources Humaines

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'avoir une connaissance générale de HOGGY. Maintenant que nous connaissons HOGGY nous chercherons à savoir comment se déroule le processus de recrutement en son sein.

Face au nombre d'agents à HOGGY et ces multiples services nous pouvons donc dire que le processus de recrutement n'échappe pas aux risques. HOGGY est donc confronté aux risques et doit pouvoir les évaluer pour ne pas voir se réaliser des événements non souhaités qui pourraient entraîner des conséquences néfastes sur sa gestion.

Chapitre 5: Description des procédures de recrutement de HOGGY

Deux des enjeux cruciaux de la gestion des ressources humaines de HOGGY consistent à embaucher une main-d'œuvre compétente et à affecter les agents à des postes où ils seront efficaces et épanouis. Le succès économique et social de HOGGY en dépend. HOGGY cherche non seulement des candidats dotés de compétences éprouvées, mais également des jeunes qui contribueront à l'expansion de l'entreprise par leur optimisme, leur capacité à travailler en équipe et leur faculté d'adaptation. L'objectif du processus de recrutement de HOGGY est l'acquisition de ressources humaines adaptées aux exigences du poste. Son processus de recrutement se fait en quatre grandes étapes. La première concerne la définition du besoin, suivie de la recherche des candidats, la troisième étape traite de la sélection et enfin on a l'accueil et l'intégration.

5.1. Préparation du recrutement ou définition du besoin

A HOGGY le processus de recrutement commence au niveau de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences). Pour définir le besoin elle se base sur le projet d'établissement grâce auquel elle pourra savoir les nouveaux services à ouvrir par exemple, de même que le personnel à recruter. Elle déroule un plan composé de (06) six actions.

5.1.1: La projection des départs futurs

Il s'agit de faire une projection des départs, prévisibles (les retraites) et non prévisible (les licenciements, les décès, et les démissions). Tout départ cause un vide qui constitue un besoin qu'il faut combler. Il faut donc recruter. C'est le lieu de définir le profil du candidat : c'est identifier les caractéristiques du candidat idéal en établissant une fiche de poste. Les profils de poste sont un outil fondamental pour la gestion des ressources humaines au sein de HOGGY. Ils permettent de repérer les compétences requises pour un poste de travail donné.

5.1.2 : La projection des ressources humaines

Elle concerne la mobilité et la promotion du personnel. La mobilité : c'est le changement de poste, de métier au sein même de HOGGY.

Ce changement peut être de deux types :

- un changement non volontaire : réorganisation voire suppression de service, reclassement pour raison médicale ;
- un changement volontaire : la volonté de l'agent de changer d'environnement, la réussite à un concours, etc.

La promotion est basée sur la politique de formation du personnel. Il faut pouvoir intégrer le personnel que l'on forme.

5.1.3 : La définition des évolutions prévisibles

C'est l'occasion pour la GPEC de prendre connaissance des besoins des différents services de l'hôpital tant d'ordre quantitatif que qualitatif. Au niveau quantitatif : les projets d'extension de l'hôpital sont analysés. Il faut voir la main d'œuvre que requiert cette extension, et pouvoir la recruter. Au niveau qualitatif il s'agit de projets de formation pour acquérir de nouvelles compétences. C'est le cas actuellement d'un projet d'acquisition d'un appareil d'angiographie (examen radiologique qui permet de visualiser certaines artères et certaines veines, ainsi que leurs branches de division, après utilisation d'un produit de contraste que l'on injecte dans le courant sanguin).

Cet appareil est utile au sein du service de la cardiologie. La GPEC va donc analyser ce projet pour voir si les agents de ce service ont des compétences pour utiliser cette machine. S'il venait qu'aucun agent n'a la compétence requise pour utiliser cette machine il faudrait prévoir une formation du personnel de ce service en interne, cela éviterait à l'hôpital de recruter un nouvel agent.

5.1.4 : Estimation des besoins futurs

Tous les chefs de services prévoient leur budget en matière, d'acquisition d'un nouveau matériel ou pour la formation de son personnel. Pour que la GPEC tienne compte de leur budget il faut que cela émane des centres de responsabilité. En fait c'est ici que la GPEC joue sur la communication. Elle doit être ascendante c'est à dire qu'elle doit partir des échelons inférieurs pour remonter vers la Direction de l'établissement afin de permettre au décideur d'avoir l'information pertinente pour prendre sa décision.

5.1.5 : Analyser les écarts entre les besoins et les ressources

Il ya deux types d'écarts :

- l'écart quantitatif : il peut s'agir d'un sur effectif (le nombre d'agents étant supérieur aux postes disponibles) ou d'un sous effectif (le nombre d'agents étant inférieur aux postes disponibles) ;
- l'écart qualitatif : il peut s'agir d'une sous qualification. C'est lorsqu'il ya des agents qui occupent des postes dont ils n'ont pas les compétences requises. On a aussi le cas d'une sur qualification c'est le cas où les compétences de l'agent sont supérieures au poste qu'il occupe.

5.1.6 : Trouver une politique d'ajustement

Cette politique vient pour remédier aux différents écarts précités c'est-à-dire l'écart quantitatif et qualificatif. Dans le cas où on est face à un sur effectif il faut décruter : ce qui conduit à proposer un plan social ou des départs négociés aux agents. Aussi on a la possibilité de jouer sur la mobilité de l'agent. Faire changer de poste ou même de service à l'agent. Il existe un dernier recours celui d'emmener l'agent à commettre une faute. Cela se passe ainsi : on ne consulte plus l'agent pour des prises de décisions, on ne lui confie plus de tâche, il commence donc à se sentir inutile au travail. Celui-ci commence à abandonner son poste, alors il est accusé d'abandon de poste qui est une faute lourde. Vous pouvez le licencier, le plus souvent il démissionne lui même. Si on est en présence d'un sous effectif il faut recruter du personnel. Dans le cas d'une sous qualification on le fait muter, il faut former l'agent. Enfin en cas de sur qualification il faut reclasser l'agent en lui donnant un poste qui est en relation avec toute sa compétence.

5.2 La recherche des candidatures

Tout commence par la prospection interne. Une note de service signé par le Directeur est affichée et mis à la disposition de tous les agents de l'hôpital. Cette note de service contient le profil du poste et le profil du candidat recherché. Les agents intéressés par cette note de service déposent leur dossier de candidature.

5.3 La sélection des candidats

A la date limite de dépôt des dossiers un tri des dossiers est fait par rapport aux critères d'acceptation, par analyse et examen des CV, et examen des lettres de motivation. Tous les candidats dont les dossiers auront été retenus seront convoqués pour un entretien.

Sur le plan technique le chef de service du poste en question est présent, il participe aussi à l'entretien en posant des questions portant sur le poste à pourvoir. Au cours de l'entretien selon une grille de questions préétablies, des questions sont posées aux différents candidats.

Après la séance d'entretien ils sont tous notés et évalués (sur la base d'une fiche d'évaluation)⁸. L'agent qui a une bonne cotation est recruté. Un PV est fait et soumis à la signature du directeur pour indiquer l'agent retenu. Suite à son recrutement une note de service est affichée (portant décision de recrutement)⁹ au service RH et aux autres services administratifs de HOGGY.

Au niveau externe les candidats sont informés par média. Ils viennent déposer leurs dossiers. Une commission ou le chef de service demandeur statue sur leurs dossiers vérifiant leur formation, leur diplôme et leur expérience professionnelle. Chaque membre de la commission a une fiche pour noter chaque postulant. Ceux qui sont proches du profil demandé, sont retenus. Un PV est fait à l'endroit des recrutés et transmis à la Direction.

5.4 Accueil et intégration

L'accueil et l'intégration ou encore la socialisation constituent des étapes importantes dans le processus recrutement de HOGGY. Lorsque cette étape est faussée le processus de recrutement n'a pas raison d'être. A HOGGY les nouveaux recrutés sont reçus par le service des ressources humaines. Le Chef de Service des Ressources Humaines leur explique le règlement intérieur, la culture, et toute la politique disciplinaire de l'hôpital. Il leur explique aussi les avantages dont ils bénéficient et comment sont traités les salaires.

L'accueil se fait aussi au niveau des services, c'est l'agent le plus ancien qui est sollicité pour accueillir le nouveau venu. Celui-ci doit être épanoui et se sentir à l'aise au sein de son

⁸ Voir en annexe n°3 un exemplaire de fiche d'évaluation

⁹ Voir en annexe n°4 une décision portant recrutement

service et dans tout l'hôpital. Pour son épanouissement, il existe même au sein de HOGGY des associations religieuses dans lesquelles il peut s'intégrer. Toutes ces associations sont subventionnées par la Direction chaque année. Pour une meilleure intégration le chef de service de l'agent, le surveillant, ou le chef de division en question lui fait visiter le service, le présente à ses nouveaux collègues. Le nouvel agent a la possibilité de consulter les documents de l'hôpital tel que le tableau de bord social, la liste du personnel, le bilan social etc.

La particularité dans le recrutement des Etatiques est que l'on ne peut parler que d'affectation d'agents dans la mesure où aucune étape du processus recrutement n'est respectée. Le ministère de la fonction publique remet à ses affectés une note d'affectation qu'ils présentent au chef de service des ressources humaines dès leur arrivée à HOGGY. Celui-ci à son tour leur remet une attestation de prise de service¹⁰. Une fois donc dans l'enceinte de l'hôpital comme agent, c'est le service des ressources humaines qui se charge de leur affectation proprement dit dans le service les concernant. Il est important de signaler que l'Etat affecte ses agents quand il le veut, il ne tient pas compte de la politique de recrutement de l'hôpital.

Conclusion

Voici ainsi présenté le processus de recrutement. Il renvoie directement à la notion de choix : HOGGY, après l'étude de multiples candidatures, devra faire le choix de ses agents c'est-à-dire retenir certaines candidatures et en éliminer d'autres. Il est donc conseillé de respecter tout le processus qui constitue la toile de fond pour HOGGY. Certes tout le processus est important mais il faudrait d'abord que la définition des besoins soit bien faite car tout part de là. Nous pourrions après cette description du processus mieux voir les risques qui y sont liés.

¹⁰ Voir en annexe n°5 l'attestation de prise de service

Chapitre 6: Evaluation des risques du processus de recrutement de HOGGY

Sur le plan pratique, une évaluation des risques consiste en une inspection approfondie du lieu de travail en vue d'identifier entre autres les éléments, situations et procédés qui peuvent causer un préjudice, en particulier à des personnes. Une fois cette étape terminée, il faut évaluer la probabilité et la gravité du risque, puis déterminer quelles mesures adopter afin d'empêcher le préjudice de se concrétiser. Ou encore appréhender au mieux les incertitudes qui concernent le processus de recrutement.

6.1. Identification des risques du processus recrutement

Dans ce point ci, nous allons identifier les dispositifs de maîtrise et les risques opérationnels liés au processus de recrutement. Cette identification est faite à travers un tableau des risques inspiré de Renard (2006 : 224) qui contient quatre (04) colonnes intitulées: tâches, risques opérationnels, sources du risque, dispositif de maîtrise du risque identifié.

Pour chaque étape du processus de recrutement, les tâches élémentaires sont d'abord déterminées. Ensuite Il faut déceler à partir d'une analyse les différentes tâches du processus de recrutement, les différents risques opérationnels qui peuvent y être associés et dont la survenance peut affecter les objectifs du processus et les dispositifs qui ont été mis en place par HOGGY pour faire face aux risques opérationnels liés à son processus de recrutement de son personnel. Aussi le processus de recrutement fera l'objet de découpage en tâches.

Quatre sources de risques qui sont: les procédures, les personnes, le système d'informations et les événements extérieurs. La source peut être des personnes, si la tâche n'est pas bien effectuée par une personne et qu'elle pourrait l'être par une autre; des procédures, si la tâche est soit omise, soit non bien définie. Dans ce cas, les procédures sont soit insuffisantes soit défailtantes ou absentes.

La source peut aussi être liée à des événements extérieurs, si le risque provient d'un événement extérieur et dont l'organisation ne peut a priori contrôler ; ou enfin, des systèmes d'informations pour toute défailtance liée à la technologie et qui empêche ou rend difficile le suivi des informations.

Selon Renard (2006 : 222), dresser la liste complète des risques serait irréaliste. L'identification que nous ferons ne sera pas exhaustive. Il s'agira pour nous de dresser les risques criards attachés à chaque tâche du processus de recrutement. En d'autres termes, nous remplirons ce tableau d'identification des risques avec l'aide de notre Directeur de mémoire. Quand à l'identification des dispositifs de maîtrise des risques, elle est faite suite à la connaissance des procédures de recrutement. Ainsi, le questionnaire de contrôle interne Annexe 4 : QCI, la grille de séparation des tâches (Annexe 5), les tests d'audit nous apportent les informations permettant de bien faire l'évaluation des risques.

6.1.1 : Identification des risques liés à la préparation du recrutement

La préparation du recrutement est le premier sous processus du recrutement. L'identification des risques de ce sous-processus permet de connaître les risques liés à la projection des départs à l'expression des besoins et à leur analyse. Les risques liés à la préparation du recrutement sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Risques liés à la préparation du recrutement

Tâches	Risques opérationnels	Sources de risque	Dispositifs de maîtrise du risque
La projection des départs futurs	1. Perte d'efficacité en cas de départ	Personne	<ul style="list-style-type: none">. Mise en place d'une procédure d'embauche et de départ. Existence d'une politique de Polyvalence du personnel. Existence d'une politique de mobilité professionnelle
	2. Inadéquation entre le poste à pourvoir et le profil	Personne	<ul style="list-style-type: none">. Analyse des profils en fonction des postes à pourvoir. Connaissance des postes à pourvoir

			. Etablissement de fiche de poste
La projection des ressources humaines	3. Mauvaise adaptation au poste	Personne ou procédure	. Analyse des postes avant de recruter
La définition des évolutions prévisibles	4. Besoins mal définis ou mal connus	Personne ou système	. Recensement des besoins à la base
	5. Mauvaise analyse des projets	Personne	. Existence d'un plan de gestion prévisionnelle tenant compte du nombre de personnes à recruter
L'estimation des besoins futurs	6. Augmentation du Budget par les chefs de service	Personne ou procédure	.Vérification du Budget relatif à l'estimation des besoins
	7. Collusion entre les chefs de services et le contrôleur de gestion	Personne ou procédure	. Contrôle inopiné de l'auditeur interne de HOGGY
Analyser les écarts entre les besoins et les ressources	8. Besoins supérieurs aux ressources	Personne	. Mise en place d'un processus de contrôle systématique lors de la détermination des besoins
Elaboration d'une politique d'ajustement	9. Conflits d'intérêt	Personne ou système	. Analyse des Postes

Source : nous même

6.1.2 : Identification des risques liés à la recherche des candidatures

La recherche des candidatures est très importante car c'est le lieu où il faut commencer à rechercher les candidats susceptibles de remplir les conditions exigées. Dans le tableau ci-dessous nous avons recensé les risques liés à ce sous-processus.

Tableau 6 : Risques liés à la recherche des candidatures

Tâches	Risques opérationnels	Sources de risque	Dispositifs de maîtrise du risque
Elaboration d'une note de service	10. Erreur dans la rédaction de la note	Personne	.Vérification systématique des notes
Signature de la note de service	11. Omission de signature	personne	. Faire signer par une autre personne
Renseignement sur la note de service	12. Omissions des critères d'acceptation	personne	.Vérifier systématiquement lors de la saisie de la note

Source : nous même

6.1.3 : Identification des risques liés à la sélection des candidats

La sélection ce sous processus est cruciale, car le choix détermine le recrutement de l'agent. Les risques opérationnels liés à ce sous processus sont dans le tableau suivant :

Tableau 7: Risques liés à la sélection des candidats

Tâches	Risques opérationnels	Sources de risque	Dispositifs de maîtrise du risque
Tri des Dossiers	13. Perte de dossier	personne	. Sauvegarder les dossiers retenus sur une clé USB et sur un CD
	14. Dissimuler des dossiers	personne	.Contrôle hiérarchique des dossiers . Dossiers enregistrés par le service courrier

Séances d'entretien	15. Corruption	Personne ou système	. Auto contrôle/ contrôle hiérarchique
	16. Discrimination	Personne ou système	. Mise en place d'un jury d'entretien
	17. Entretien faussé	Personne ou système	. Supervision des entretiens par le D.G de HOGGY
	18. Entretien fictif	Personne ou système	. Contrôle inopiné de l'auditeur interne
Elaboration d'une fiche d'évaluation	19. Note arbitraire	Personne	. Contrôle des notes par une tierce personne . Définir clairement les règles d'évaluation avant l'entretien
Elaboration d'un PV	20. Erreur dans le PV	Personne	.Vérification des PV par une tierce personne
Signature du PV	21. Signature erronée	Personne	. Signature apposée comportant le nom du signataire
Signature de la décision de recrutement	22. Signature erronée	Personne	. Signature apposée comportant le nom du signataire
Affichage d'une note de service portant décision de recrutement	23. Erreur dans la note de service	Personne ou système	. Supervision de la saisie de la note de service par un tiers
	24. Omission d'affichage de la note de service	Personne ou système	. Définition des tâches

Source : nous même

6.1.4 : Identification des risques liés à l'accueil et à l'intégration

La décision de recruter vient généralement du plus haut niveau mais est accompagnée d'une large concertation avec les différents départements. Chaque unité estime ses besoins de main d'œuvre, quantitativement et qualitativement, aussi longtemps à l'avance que possible. Le tableau ci-après recense les risques qui greffent ce sous processus.

Tableau 8: Risques liés à l'accueil et à l'intégration

Tâches	Risques opérationnels	Sources de risque	Dispositifs de maîtrise du risque
Réception des nouveaux recrutés	25. Malaise des Candidats	Personnes	<ul style="list-style-type: none"> . Réception du nouveau recruté par le chef de service des ressources humaines . Etablissement de manuel de l'employeur
	26. Difficulté d'intégrer les nouveaux recrutés	Procédure	<ul style="list-style-type: none"> . Mise en place d'un comité d'accueil . Etablissement d'un manuel D'intégration
Visite du Service	27. Mauvais guide	.Personnes Procédure	<ul style="list-style-type: none"> . Vérification de l'ancienneté du guide et de sa capacité à maîtriser tous les services de l'hôpital

Source : nous même

6.2 Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation des risques

Tout au long de la période concernant notre stage nous avons réalisé des tests à partir d'un échantillon choisi.

6.2.1 Choix de l'échantillon

Nous nous sommes basé sur les dossiers du personnel recruté en 2006 et quelques CDD de la période d'Août à Septembre 2009¹¹. Nous avons aussi parcourus les classeurs des courriers de correspondances des années 2005 à 2009. Dans ces courriers se trouvent des fiches, des notes de services, des demandes d'avis traitant du recrutement.

6.2.2 Tests réalisés

Les procédures décrites ci-dessus font l'objet des tests de conformité et de permanence.

6.2.2.1 Les tests de conformités

Les tests de conformité nous ont permis de vérifier l'existence et l'application effective des procédures de recrutement de HOGGY durant le mois de septembre 2009. A cet effet nous avons vérifié :

- le respect du nombre de postes à pourvoir et les conditions à remplir pour occuper ces postes;
- l'existence d'un profil et les exigences requises par le nouvel emploi ;
- existence de l'évaluation lors des entretiens.

¹¹ Depuis 2006 HOGGY n'a eu recours à aucun recrutement sur décision du CA. L'hôpital ne se limite qu'au CDD et les renouvellements de ces contrats.

Tableau 9: résultat des tests de conformité

Libellé	N° Pièce / Date	Existence de la pièce	Contrôle ou vérification Par le DG	Visa ou approbation		
				Chef de Division Gestion Prévisionnelle Carrière	Chef des Ressources Humaines	DG
Prendre connaissance des besoins des différents Services	01377/MSPM/HOGGY/DIR/ADC/20/05/2005	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Etablissement des budgets des différents services	BUDGET/349/MSPM/HOGGY/SRH/ADC 01/12/2006	Oui	Oui	Oui	Oui mais c'est le Contrôleur de gestion qui confectionne le budget	Oui
Etablissement de la fiche de Poste	FICHE DE POSTE PAR FONCTION	Oui mais pas encore effectif à HOGGY	Non	Oui	Oui	Non
Etablissement d'une note de service	FICHE TRAITEMENT/ COUR/0028/MSP/HOGGY/SRH/MDN 20/01/2010	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Signature de la note de service	FICHE TRAITEMENT/ COUR/0500/MSPM/HOGGY/SRH/NHT/ 03/10/2006	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui il signe toutes les notes de services
Tri des dossiers	FICHE TRAITEMENT/ COUR/3210/19/10/09	Oui par la CME	Non	Oui	Oui	Non
analyse et examen des CV	0737/MSPM/HOGGY/SRH/19/09/2005	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Elaboration d'une fiche	DOSSIER/PERS/	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

d'évaluation	728/MSPM/HOGGY/ SRH/NHT/04/12/2006					
Critères de notation	DOSSIER/PERS	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Elaboration d'un PV	PV/ENTRETIEN/ 373/MSPM/HOGGY/ SRH/NHT/14/11/06	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Signature du PV	PV/00576/MSPM/ HOGGY/NHT/ 20/02/06	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Signature de la décision portant recrutement	DOSSIER PERS/ 01662/MSP/HOGGY/ SRH/ADC	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Affichage d'une note de service portant décision de recrutement	NOTE DE SERVICE/ 02234/MPM/HOGGY/ DIR/10/08/2004	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Réception des nouveaux recrutés	Manuel de Gestion SRH Recueil des Procédures	Oui c'est le SRH qui s'en occupe	Non	Oui	Oui	Oui
Visite du service	Manuel de Gestion SRH Recueil des Procédures	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Consulter les Documents de HOGGY	Manuel de Gestion SRH Recueil des Procédures	Oui par exemple le règlement Intérieur	Oui	Oui	Oui	Non

Source : nous même

Tableau 10: résultat des tests de permanence

Libellé	N° Pièce / Date	Existence de la pièce	Contrôle ou vérification Par le DG	Visa ou approbation		
				Chef de Division Gestion Prévisionnelle Carrière	Chef des Ressources Humaines	DG
Prendre connaissance des besoins des différents Services	0049/MSPM/HOGGY/SRH/19/06/2009	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Etablissement des budgets des différents services	BUDGET/2010/DU 14/01/2010/PAGE/38	Oui	Oui	Oui	Oui mais c'est le Contrôleur de Gestion qui confectionne le budget	Oui
Etablissement de la fiche de Poste	FICHE DE POSTE PAR FONCTION	Oui mais pas encore effectif à HOGGY	Non	Oui	Oui	Non
Etablissement d'une note de service	FICHE TRAITEMENT/ COUR/0028/MSP/HOGGY/SRH/MDN/ 20/01/2010	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Signature de la note de service	TRANSMISSION/ MSP/HOGGY/SRH/MD N/15/01/2010	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui il signe toutes les notes de services
Tri des dossiers	FICHE TRAITEMENT/ COUR/3210/19/10/09	Oui par la CME	Non	Oui	Oui	Non
analyse et examen des CV	NOTE D'INFO/ 002062/04/09/2009	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Elaboration d'une fiche	NOTE DE SCE/	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

d'évaluation	04639/MSP/HOGGY SRH/ADC/01/08/2009					
Critères de notation	0002/MSPM/HOGGY/ SRH/ADC/15/01/2009	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Elaboration d'un PV	PV/ENTRETIEN/ 373/MSPM/HOGGY/ SRH/NHT/14/11/06	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Signature du PV	PV/00576/MSPM HOGGY/NHT/ 20/02/06	Oui	Oui	Oui	Oui	
Signature de la décision portant recrutement	DOSSIER PERS/ 01662/MSP/HOGGY/ SRH/ADC	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Affichage d'une note de service portant décision de Recrutement	NOTE DE SERVICE/ 02234/MPM/HOGGY/ DIR/10/08/2004	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Réception des nouveaux recrutés	Manuel de Gestion SRH Recueil des Procédures	Non	Oui	Oui	Oui	Non
Visite du service	Manuel de Gestion SRH Recueil des Procédures	Non	Non	Oui	Oui	Non
Consulter les Documents de HOGGY	Manuel de Gestion SRH Recueil des Procédures	Oui	Oui	Oui	Non	Oui

Source : nous même

6.2.3. Evaluation de la probabilité de survenance des risques, de leur impact et des dispositifs de maîtrise

C'est ici le lieu de classer les risques par priorité, en vue d'entreprendre toutes les dispositions nécessaires pour définir et mettre en place des procédures adéquates et efficaces pour les réduire.

6.2.3.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Le degré de survenance dépend de la qualité du dispositif de maîtrise mis en place par HOGGY. L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques est faite à partir de l'échelle suivante :

Tableau 11: proposition d'échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque

Niveau de mesure de la probabilité	Commentaires
Très forte	Il est presque sûr que le risque se produise
Forte	Il ya de forte chance que le risque se produise
Moyenne	Il est possible que le risque se produise
Faible	Il est difficile que le risque se produise
Très faible	Il est presque incertain que le risque se produise

Source : nous même

6.2.3.2. Evaluation de l'impact des risques

L'évaluation des risques tient compte des conséquences du risque non seulement sur HOGGY mais en particulier sur son processus de recrutement. L'échelle suivante a été retenue pour l'évaluation de l'impact des risques.

Tableau 12: proposition d'échelle d'évaluation de l'impact des risques opérationnels liés au processus de recrutement

Niveau de mesure du risque	Commentaires
Catastrophique	conséquences financière fortement dommageables, retard ou interruption du processus tant pour l'entreprise que pour le candidat, perte en vie humaine
Critique	Conséquences déplorable au niveau financier mais aussi sur la qualité du travail du recruté, des relations, de l'image de HOGGY en interne et éventuellement en externe
Modéré	Conséquences modérée au niveau financier mais aussi sur la qualité du travail du recruté, des relations.
Mineur	Conséquences faibles au niveau financier mais aussi sur la qualité du travail du recruté, de l'image de HOGGY en interne et éventuellement en externe
Négligeable	Conséquences très négligeables au niveau financier mais aussi sur la qualité du travail du recruté.

Source : nous même

Après avoir évalué la probabilité de survenance des risques nous allons évaluer la probabilité de l'impact des risques liés au recrutement de HOGGY. Nous nous proposons de résumer cette évaluation. Les résultats figurent dans le tableau ci- dessous

Tableau 13: évaluation de la probabilité et de l'impact des risques liés au recrutement

Risques	Impact du risque	mesure de la probabilité de réalisation	mesure de l'impact du risque
1. Perte d'efficacité en cas de départ	Abandon de poste pouvant entraîner une perte financière et en vie humaine	Moyenne	Catastrophique
2. Inadéquation entre le poste à pourvoir et le profil	Manque de compétence entraînant souvent une perte financière et en vie humaine	Très forte	Catastrophique
3. Mauvaise adaptation au poste	Choix du recruteur non approprié cela terni la qualité de travail du recruté	Moyenne	Modéré
4. Besoins mal définis ou mal Connus	Manque de connaissance des besoins de son service cela engendre une perte financière	Très faible	Modéré
7. Collusion entre les chefs de services et le contrôleur de gestion	Litiges et pertes financières	Forte	Mineur
8. Besoins supérieurs aux Ressources	Rétissance au niveau de la recherche de candidat	Très faible	Mineur
11. Omission de signature	Une recherche de candidature sans valeur	Très faible	Mineur
14. Dissimuler des dossiers	Perte d'image et des relations	Moyenne	Critique
15. Corruption	Recrutement sans suivi du processus perte d'image et en vie humaine	Moyenne	Catastrophique
16. Discrimination	Recruté sans respecter les principes juridiques en perte d'image et des relations	Très forte	Catastrophique

17. Entretien faussé	La sélection est biaisée la qualité de travail du recruté est ambiguë	Forte	Modéré
18. Entretien fictif	Tout le processus de Recrutement est remis en cause entraine une perte financière	Moyenne	Critique
19. Note arbitraire	Personnel recruté non compétent	Faible	Mineur
21. Signature erronée	Image de la structure détériorée perte de relation	Très faible	Critique
24. Omission d'affichage de la note de service	Non fiabilité de l'information, retard au niveau de l'embauche	Très faible	négligeable
26. Difficulté d'intégrer les nouveaux recrutés	Lenteur dans le processus de recrutement	Moyenne	Mineur
27. Mauvais guide	Frustration du nouveau recruté démotivation	Faible	négligeable

Source : nous même

6.2.3.3 Evaluation du dispositif de maîtrise des risques

Pour apprécier la qualité du dispositif nous nous sommes basé sur les tests de conformités d'existences et les QCI. Il s'agit pendant cette phase de s'assurer que le dispositif mis en place par HOGGY est adapté à l'importance du risque identifié.

Cette évaluation nécessite la prise en compte des deux éléments à savoir: l'adéquation (capacité du contrôle à couvrir le risque) et l'efficacité (il s'agit d'estimer la qualité du contrôle, son application et sa permanence). Nous nous baserons sur la base des critères ci-dessous résumés dans ces tableaux:

Tableau 14: proposition d'échelle d'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du dispositif

proposition d'échelle d'évaluation de l'adéquation du dispositif	
cote	Commentaires
1	Procédure ne couvrant pas le risque, non adaptée à l'entreprise
2	Procédure couvrant peu de risques, mais mise en œuvre par l'opérationnel pour faciliter le travail
3	Procédure incomplète et partiellement acceptable dans son application
4	Procédure acceptable, délai de mise en œuvre normal
5	Procédure appropriée adaptée à l'entreprise
proposition d'échelle d'évaluation de l'efficacité du dispositif	
cote	Commentaires
1	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté
2	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir
3	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mises en place mais on relève des incidents réguliers
4	L'objectif de contrôle est atteint mais au prix des efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système des ressources
5	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale

Source : nous même, à partir de Fontugne (2001 :12) et de l'OECD (2005 :42)

Tableau 15: proposition d'échelle d'évaluation de la qualité du dispositif

Qualité du dispositif		
cote	Appréciation	Commentaires
1	Inexistante	Adéquation et efficacité difficile à évaluer
2	Insuffisante	Adéquation et efficacité non satisfaisante
3	Passable	Adéquation ou efficacité partiellement satisfaisante
4	Acceptable	Adéquation ou efficacité satisfaisante
5	Appropriée	Adéquation et efficacité appropriée

Source : nous même

Tableau 16: Tableau d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels

Risques	Dispositif de maîtrise	Evaluation du dispositif			Qualité du dispositif
		A	E	Q	
1. Perte d'efficacité en cas de départ	.Mise en place d'une procédure d'embauche et de départ .Existence d'une politique de polyvalence du personnel	5	1	2	Insuffisante
2. Inadéquation entre le poste à pourvoir et le profil	.Analyse des profils en fonction des postes à pourvoir .Connaissance des postes à pourvoir	5	3	4	Acceptable
3. Mauvaise adaptation au poste	Analyse des postes avant de recruter	5	3	3	Passable
4. Besoins mal définis ou mal connus	Recensement des besoins à la base	5	5	4	Acceptable
7. Collusion entre les chefs de services et le contrôleur de gestion	Contrôle inopiné de l'auditeur interne de HOGGY	4	2	2	Insuffisante
8. Besoins supérieurs aux ressources	Mettre en place un processus de contrôle systématique lors de la détermination des besoins	3	1	2	Insuffisante
11. Omission de signature	Faire signer par une autre personne	4	1	3	Passable
14. Dissimuler des dossiers	Contrôle hiérarchique des dossiers	1	3	2	Insuffisante
15. Corruption	Auto contrôle/contrôle hiérarchique	5	4	5	Appropriée
16. Discrimination	Mise en place d'un comité d'entretien	4	5	5	Appropriée
17. Entretien faussé	Supervision des entretiens par le D.G	1	3	1	Inexistante
18. Entretien fictif	Contrôle inopiné de l'auditeur interne	5	2	2	Insuffisante
19. Note arbitraire	.Contrôle des notes par une tierce personne	3	3	4	Acceptable

	.Définir clairement les règles d'évaluation				
21. Signature erronée	Signature apposée comportant le nom du signataire	5	4	4	Acceptable
24. Omission d'affichage de la note de service	Définition des tâches	4	5	3	Passable
26. Difficulté d'intégrer les nouveaux recrutés	Mise en place d'un comité d'accueil	3	4	1	Inexistante
27. Mauvais guide	Vérification de l'ancienneté du guide et de sa capacité à maîtriser tous les services de l'hôpital	1	2	2	Insuffisante

Source : nous même

6.3 Analyse de l'évaluation des risques

Au sortir de cette évaluation sur les risques qui greffent le processus de recrutement de HOGGY nous avons pu identifier quelques défaillances aussi bien dans la conception des procédures que dans leur mise en œuvre. Ainsi nous avons relevé trois importances sur ces risques et ces dispositifs. Ils sont résumés comme suit :

- la première importance est sanctionnée par les risques catastrophiques et critiques. Ce sont des risques qui sont jugés très forts. Ils sont caractérisés par un dispositif inexistant et insuffisant. Ces risques nécessitent que le management prenne des actions en vue de renforcer le dispositif de contrôle de HOGGY ;
- la deuxième importance est sanctionnée par les risques modérés. Ce sont les risques moyens, leur dispositif est caractérisé de passable car il contient quelques défaillances. Dans ce cas si des mesures urgentes sont prises par le management pour corriger ces défaillances, ces risques ne pourront plus prendre de l'ampleur ;
- la dernière importance est le cas des risques mineurs et des risques négligeables. Ils sont traités de risques faibles et très faibles. Ils sont caractérisés par un dispositif acceptable et approprié.

Après cette analyse il nous est possible de faire des recommandations au management de HOGGY.

6.4. Recommandations

A l'issue de l'évaluation des risques liés au recrutement de HOGGY, il serait bienséant de formuler des recommandations à son management en vue de l'amélioration de son dispositif déjà en place. Pour chaque sous processus donné, nous tenons à donner quelques éléments d'amélioration aux responsables et aux acteurs intervenants afin de mieux gérer les risques opérationnels du processus recrutement.

6.4.1 Recommandations relatives au management de HOGGY

- Nommer un risk manager qui pourra identifier les évènements potentiels susceptibles d'avoir un impact (positif ou négatif) sur la mise en œuvre de la stratégie ou sur la réalisation des objectifs de HOGGY ;

- tenir compte et rester cohérente avec l'appétence du risque dans la définition de la stratégie de HOGGY ;
- appliquer la procédure de recrutement inscrite dans le manuel de procédure des ressources humaines lors des recrutements afin d'éviter certains risques ;
- faire exécuter à chaque opérationnel du processus de recrutement sa tâche ;
- procéder à un examen stratégique des ressources humaines de HOGGY et se fonder sur les tendances, les orientations et les objectifs pour formuler des politiques novatrices en matière de recrutement.

6.4.2 Recommandations relatives aux responsables du processus recrutement de HOGGY

Les recommandations élaborées à l'encontre de chaque responsable sont les suivantes :

6.4.2.1 Recommandations relatives à la préparation des besoins

- Le Directeur Général devrait charger le Chef de la division GPEC de publier sous forme électronique et sur papier, un recueil de toutes les vacances de poste actuelles, et demander aux différents services de procéder sans tarder à la publication des postes à pouvoir ;
- le Chef de service demandeur devrait mettre au point une description type des compétences, des capacités et de l'expérience pour le nouvel emploi ;
- le Chef de la division GEPC devrait mettre au point dans l'immédiat la fiche de poste définitive de HOGGY.

6.4.2.2 Recommandations relatives à la recherche des candidatures

- La secrétaire des Ressources Humaines doit se procurer d'un nouvel ordinateur avec toutes les performances possibles en vues d'éviter toutes erreurs sur les notes de services destinées à la recherche des candidatures ;

- le Chef de la Division GPEC doit utiliser toutes les voies de communications possibles pour la publication des avis de recrutement.

6.4.2.3 Recommandations relatives à la sélection

- le Chef des Ressources Humaines devrait garder systématiquement les dossiers retenus dans un coffre ignifuge ;
- le Directeur Général devrait en particulier veiller à ce que la sélection des candidats soit un sous processus ouvert et équitable, qui tienne dûment compte de l'expérience et de la compétence de ceux-ci ;
- le Directeur Général devrait mettre en place une commission de sélection au niveau du recrutement paramédical ;
- le Directeur général doit faire face et intégrer les nouvelles technologies pour accroître davantage le niveau de compétence et de recrutement en pratiquant par exemple la technique de CV anonyme ;
- le Chef des Ressources Humaines devrait exiger les mêmes critères de sélection pour les candidats, recommandés ou étant en CDD.

6.4.2.4 Recommandations relatives à l'accueil et à l'intégration

- Le Chef des Ressources Humaines doit améliorer le système d'accueil car un recrutement ne s'arrête pas le jour de l'embauche, mais qu'un travail d'intégration est impératif ;
- le Chef des Ressources Humaines doit mettre en place un manuel d'intégration du nouveau recruté.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'identifier les risques essentiels susceptibles de survenir pendant l'exécution de ce processus à HOGGY. Il nous a également permis d'apprécier l'adéquation et l'efficacité des dispositifs mis en place par HOGGY pour faire face à ses risques. Les éventuelles insuffisances voire défaillances rencontrées ont nécessité de faire des recommandations.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie nous a permis de connaître, de présenter et de décrire le processus de recrutement de HOGGY. Les informations recueillies au cours de notre stage nous ont permis d'identifier les risques susceptibles d'affecter ce processus à HOGGY, et d'avoir une connaissance du dispositif de maîtrise mis en place et de l'apprécier. Aussi nous avons pu concrétiser l'évaluation des risques mentionnés dans la partie pratique. Cette évaluation nous a conduits à formuler des recommandations. La mise en œuvre de ces recommandations, nécessite l'implication du management de HOGGY ainsi que les opérationnels en vue de parfaire son dispositif d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de recrutement.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude nous pouvons dire que, recruter devient de plus en plus difficile. Le recrutement, nous l'avons souligné tout au long de notre étude, est devenu une opération essentielle pour le développement des hôpitaux. La qualité des femmes et des hommes recrutés est source de performance et les enjeux sont si importants que l'hôpital ne peut plus improviser. Il doit repenser et structurer la totalité du processus de recrutement en l'appréhendant de façon systémique : considérer son amont (gestion des compétences) et son aval (intégration et formation), restituer les problèmes de recrutement dans une politique d'attractivité sociale et de qualité des emplois, intégrer les logiques de territoire pour agir sur leurs difficultés rencontrées.

Le recrutement est un acte extrêmement important pour toute entreprise, il importe donc de prendre un maximum de précautions pour ne pas se tromper. Quelle que soit la mission de l'organisation, sa réalisation entraînera pour l'organisation d'être confrontée à toutes sortes de risques. HOGGY comme toute autre structure n'échappe pas aux risques. Toutefois, il convient d'appliquer non seulement une méthode systématique dans les différentes étapes mais surtout d'analyser ces risques. La tâche du management sera d'identifier et maîtriser ces risques afin de maximiser la probabilité de réalisation de la mission.

L'objectif principal en traitant ce thème était d'évaluer les risques liés au processus recrutement à HOGGY. Ainsi, par la revue de littérature nous avons pu déterminer la méthodologie générale à adopter et aussi la conception de notre modèle d'analyse. Grace donc à ce modèle d'analyse nous avons pu atteindre les objectifs spécifiques que nous nous sommes fixés en début de ce mémoire. En effet nous avons pu :

- appréhender les risques opérationnels à travers le découpage du processus de recrutement en sous processus ;
- identifier les risques opérationnels du processus de recrutement à HOGGY ;
- d'apprécier le dispositif d'évaluation des risques tout en évaluant son efficacité et son adéquation.

L'idéal pour nous en traitant ce thème était de contribuer à l'amélioration de l'évaluation des risques dans le processus de recrutement. Pour y parvenir nous avons eu recours à l'évaluation des dispositifs de maîtrise entre autre le management des risques.

Selon IFACI Pricewaterhousecoopers Landwel & Associés (2007 : 18), le management des risques offre à la Direction la possibilité d'apporter une réponse efficace à l'incertitude, aux risques et aux opportunités qui y sont associés, renforçant ainsi son potentiel de création de valeur. Aussi nous avons pu faire les analyses et des recommandations qui pour nous pourront être utiles non seulement pour HOGGY mais aussi pour toutes autres structures hospitalières. Aux dirigeants et aux intervenants à HOGGY nous retiendrons donc que l'évaluation des risques du processus recrutement n'est pas une démarche éphémère, elle doit être continue dans l'entreprise et faire l'objet de mise à jour dès que nécessaire.

ANNEXES

Annexe n°1 : un exemplaire de fiche d'évaluation



République du Sénégal

MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA PREVENTION MEDICALE

Hôpital Général de Grand-Yoff

B.P : / Tél.

Fax :

FICHE D'EVALUATION DU PERSONNEL PARAMEDICAL

MOIS : ANNEE :

NOM ET PRENOMS :

.....

FONCTION : SERVICE :

N°	CRITERES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Discipline										
2	Présence										
3	Sacrifice										
4	Savoir être										
5	Esprit d'équipe										
6	Initiative										
7	Exécution des Soins										
8	Prise des constantes										
9	Nursing										
10	Participation à l'évaluation de l'Etat de santé des malades										

TOTAL OBTENU :

NOTE FINALE :

LE CHEF DE SERVICE

SURVEILLANT DE SERVICE

VU LE DIRECTEUR

Annexe n°2 : une décision portant recrutement



République du Sénégal
Un Peuple - Un But - Une Foi
*_ *_ *_ *_ *_ *

N°...../MSP/HOGGY/SRH/

MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA PREVENTION
Dakar, le.....

*_*_*_*_*_*

HOPITAL GENERAL DE GRAND-YOFF

*_*_*_*_*_*

B.P : / Tél.

Fax : / E-mail : – Site web :

Analyse : Décision portant recrutement d'une Fille de salle

Le Directeur de l'Hôpital Général de Grand-Yoff

- Vu la Constitution ;
- Vu la Loi 97-17 du 1^{er} décembre 1997 portant code du travail ;
- Vu la Loi 98-08 du 12 février 1998, portant Réforme Hospitalière ;
- Vu la Loi 98-12 du 12 février 1998, relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des Etablissements Publics de Santé ;
- Vu le Décret 98-701 du 26 août 1998, relatif à l'organisation des Etablissements Publics de Santé Hospitaliers ;
- Vu le Décret 98-702 du 26 août 1998, portant organisation administrative et financière des Etablissements Publics de Santé ;
- Vu le Décret 99-853 du 27 août 1999, portant érection de l'Hôpital Général de Grand-Yoff en Etablissement Public de Santé ;
- Vu le Décret n°2001 – 709 du 06 septembre 2001 portant nomination du Directeur de l'Hôpital Général de Grand-Yoff ;
- Vu la demande de l'intéressée du 09 décembre 2003 ;
- Vu les nécessités de service ;

DECIDE :

Article premier : Mademoiselle est recrutée en qualité de **Fille de Salle** pour une durée indéterminée.

Article 2 : la situation professionnelle de **Mademoiselle** est ainsi établie :

- salaire catégoriel :
- indemnité différentielle :
- prime de transport :
- prime de risque :
- indemnité de sujétion :
- augmentation :
- salaire brut :
- affectation provisoire : **Urgences**

Article 3 : Le Chef du Service des Ressources Humaines, le Chef du Service Administratif et Financier, le Chef du Service des Soins Infirmiers, le Chef du Service du Contrôle de Gestion, le Chef du Service d'Audit Interne et l'Agent Comptable Particulier sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du **19 Avril 2004**.

Ampliations :

- Ressources Humaines
- S.A.F
- A.C.P
- Contrôle de Gestion
- Audit Interne
- Soins Infirmiers
- Urgences
- Intéressé (e)
- Dossier
- Chrono

LE DIRECTEUR

Annexe n°3 : Attestation de prise de service



République du Sénégal
Un Peuple - Un But - Une Foi
*_ *_ *_ *_ *_

N°...../MSP/HOGGY/SRH/

MINISTRE DE LA SANTE ET DE LA PREVENTION
Dakar, le.....

*_*_*_*_*

HÔPITAL GÉNÉRAL DE GRAND-YOFF

*_*_*_*_*

B.P : / Tél.

Fax : – Site web :

ATTESTATION DE PRISE DE SERVICE

Je soussigné,....., Directeur de l'Hôpital Général de Grand-Yoff, atteste que
Madame, **Médecin Pédiatre**, affectée par note de service
n°...../MSPM/DRH/DGPPE du a pris service dans notre Etablissement le

En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce
que droit.

Ampliations :

- DRH/MINISANTE
- P.C.M.E
- Chef/ S.R.H
- SAF
- Contrôle de Gestion
- Audit interne
- A.C.P
- Chef de Service
- Intéressée
- Dossier
- Chrono

LE DIRECTEUR

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne relatif au processus de recrutement du personnel de HOGGY

Questionnaire de contrôle interne	Processus de recrutement			Folio 1/4
	Préparation du recrutement			
Objectif du contrôle interne : s'assurer que la procédure de recrutement est connue, appliquée, mise à jour, et supervisée				
Questions	Réponses			Observations
	Oui	Non	N/A	
1) Existe-t-il une demande de recrutement?	X			
2) La demande de recrutement émane-t-elle du responsable hiérarchique directement concerné ?	X			
3) Ces demandes sont-elles formulées par écrit et signées ?	X			
4) L'origine de la demande est-elle due à : a) Un départ ? b) Une mutation ? c) Un complément d'effectif ?	X			
5) Le chef des ressources humaines procède t-il à l'analyse de la fiche de demande qui comprend : • Le niveau (qualification, rémunération) ; • La date et la durée du besoin	X			
6) Le diagnostic d'opportunité est-il	X			

réalisé par : a) le service des ressources humaines b) le service de contrôle de gestion				
7) Le service des ressources humaines et celui du contrôle de gestion vérifient-ils que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou maintien des effectifs ?		x		
8) Le poste à pourvoir existe-il?	x			
9) La définition du poste est-elle précise ?		x		
10) Cette définition permet-elle de : <ul style="list-style-type: none"> • Fixer les exigences en qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expérience ; • Fixer les qualités de personnalité en fonction des contraintes du poste et de son environnement et donc les critères à retenir ; • Fixer la fourchette de rémunération du poste en fonction des caractéristiques des candidats retenus ; • Présenter le poste aux candidats 		x		Des fois la grille salariale est respectée
11) Une fiche de poste-est-elle-établie?			x	
12) Les exigences du profil sont-ils discriminatoires ?			x	
13) Le profil est t-il déterminé en fonction du poste à pourvoir ?		x		Il n'existe pas de fiche de poste

Questionnaire du Contrôle Interne	Processus de recrutement			Folio 2/4
	Recherche des candidatures			
Objectif du contrôle interne : s'assurer de l'existence de postes libres dans la politique de recrutement, avant de procéder au recrutement				
Questions	Réponses			Observation
	Oui	Non	N/A	
1) L'hôpital lance t-il des appels à candidature en interne?	x			
2) Arrive t-il qu'aucune personne ne se présente à l'appel à candidature ?		x		Pas encore
3) L'hôpital n'a recours qu'au recrutement en interne ?		x		Interne et externe
4) La prospection interne repose t-elle sur :		x		Souvent sur l'existence de plan de carrière
<ul style="list-style-type: none"> • L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir comprenant plusieurs moyens (affichage, notes de service, journaux d'entreprise) utilisés ensemble ou séparément ? • L'exploitation directe des fichiers existants : le tri, à partir des informations disponibles et des carrières de sélection ? • L'existence de plans carrière : (pour chaque vacance, les agents appelés dans le cadre de leur plan de carrière 				

à occuper le poste et remplissant les				
5) l'hôpital a-t-il le choix entre la prospection interne et la recherche de candidature externe ?	x			
6) Le choix de la méthode de recherche est-t-il le fait de l'impossibilité de trouver dans l'hôpital le profil recherché ?	x			
7) L'hôpital exerce t-il des recrutements externes ?	x			
8) Le recrutement externe se fait-il par :	x			Pas par cooptation
a) L'examen de candidatures spontanées (reçues sous forme d'une lettre de motivation et d'un CV, par courrier ou par internet) ?				
b) Par petites annonces (l'annonce publiée dans la presse) ?				
c) Par cooptation ou parrainage (demande aux collaborateurs de l'entreprise de proposer des candidats qu'ils connaissent) ?				

<p>9) L'annonce mentionne-t-elle :</p> <p>a) la taille, lieu, et les objectifs de l'hôpital ?</p> <p>b) Le poste : intitulé, objectifs, évolution possible ?</p> <p>c) Le profil recherché : formation, expérience, âge minimal ?</p> <p>d) Les avantages : rémunération ?</p>		x		
--	--	---	--	--

<p>Questionnaire de Contrôle Interne</p>	<p>Processus de recrutement</p>	<p>Folio 3/4</p>
	<p>Sélection des candidats</p>	

Objectif du contrôle interne : s'assurer que les outils et les critères d'évaluation de sélection sont définis et adaptés aux objectifs et à la culture de HOGGY.

<p>Questions</p>	<p>Réponses</p>			<p>Observations</p>
	<p>Oui</p>	<p>Non</p>	<p>N/A</p>	
<p>1) Existe-t-il un premier tri dans le processus de recrutement de HOGGY ?</p>	x			
<p>2) Les postulants qui sont le plus en adéquation avec le poste et qui seront conviés en entretien sont-ils identifiés ?</p>	x			

3) L'identification des postulants se fait-il par analyse et examen des CV, et examen des lettres de motivations ?	x			
4) Les candidats présélectionnés sont-ils convoqués pour leur entretien : a) par écrit ? b) par e-mail ? c) par téléphone ?	x			Par téléphone le plus souvent
5) Existe-il une commission d'entretien pour le recrutement?	x			
6) Les membres de la commission d'entretien sont-ils désignés par le Directeur ?	x			
7) Les candidatures sont-elles triées et présélectionnées par la commission d'entretien ?	x			
8) La commission établit-elle un PV d'entretien	x			
9) Le PV a-t-il été signé par l'ensemble des membres de la commission ?	x			
10) Existe-il une fiche d'évaluation pour les candidats ?	x			
11) Des tests sont-ils effectués lors de l'entretien ?			x	
12) Existents-ils des techniques de tests ?	x			

Questionnaire de Contrôle Interne	Processus de recrutement			Folio 4/4
	Accueil et intégration			
Objectif du contrôle interne : s'assurer de la qualité de l'accueil et de l'intégration des candidats et de la présentation de l'hôpital ?				
Questions	Réponses			Observations
	Oui	Non	N/A	
1) La décision finale d'embauche est-elle prise par le chef de service des ressources humaines ?		x		
2) La prise de décision repose t-elle sur ces cinq dimensions : <ul style="list-style-type: none"> • Les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience) • Les caractéristiques personnelles (savoir-être) • La motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien) • La faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle 	x			Le plus souvent sur les trois premiers points
des autres permet-elle de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe) <ul style="list-style-type: none"> • Les références. 				

3) La décision d'embauche est-elle prise en fonction des documents fournis par le candidat et des résultats constatés aux entretiens et aux tests ?	x			
4) La décision de recrutement prise se traduit-elle par une lettre d'engagement ?	x			Par la décision portant recrutement
5) Une fois la décision prise, les conditions de rémunération, la date d'entrée en fonction sont-elles négociées ?		x		Conditions fixées par catégories
6) Existe-t-il une procédure formalisée en matière d'accueil ?		x		
7) Existe-il un responsable d'accueil ?	x			
8) Existe-il un livret d'accueil (présentation entreprise, règlement intérieur, équipement de protection individuelle...) ?	x			Le règlement intérieur
9) Le responsable de l'accueil, effectue-t-il ces opérations à l'endroit du nouveau recruté au premier jour de contact? a) Transmettre les horaires de travail b) Montrer le circuit pour se déplacer en sécurité c) Présenter les services et collègues de travail d) Expliquer les étapes de travail à effectuer en se référant à la fiche de poste e) Transmettre la carte de pointage	x			Il s'agit du service demandeur Pour le moment la carte de pointage est en panne

10) Le candidat admis au concours de recrutement a-t-il rejoint son poste ?	x			
11) Existe-il une base de données informatisée de tout le personnel?	x			
12) Le nouveau recruté est-il automatiquement joint à cette base de données ?	x			
13) Existe-il une décision de recrutement provisoire ?	x			Dans le cas d'un CDD
14) La décision est-t-elle visée et retournée par le contrôleur financier au service des ressources humaines		x		

Annexe 5 : La grille de séparation des tâches

Personnes concernées Tâches	Chef du service des RH	Chef de la division prévisionnelle et carrière	Le Directeur	Le chef du service des soins infirmiers	Service demandeur
1) Expression de la demande					X
2) Analyse de la demande				X	X
3) Définition du poste et du profil				X	X
4) Prospection interne	X	X			
5) Choix de la méthode de recherche	X	X			X
6) Recherche des candidatures externes	X	X			X
7) Premier tri	X	X			
8) Entretiens	X	X			
9) Tests éventuels	X	X			
10) Décision	X	X	X		
11) Proposition au candidat et contrat	X		X		
12) Accueil	X	X			X
13) Intégration et confirmation					X

Annexe n°6 : Guide d'entretien

Organisation et objectifs

- Quelles sont les objectifs de HOGGY ?
- Existe-t-il un manuel de procédure à HOGGY ?
- Existe-t-il un manuel de procédure en matière de recrutement ?
- Ya-t-il une politique en matière de recrutement ?
- Quels sont les acteurs impliqués dans l'établissement de la procédure de recrutement ?

Moyens de travail

- De quels moyens disposez-vous pour mener à bien votre travail ?
- Quels sont les dispositifs de contrôle mis en place pour assurer la régularité et la conformité du recrutement ?
- Quels sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de votre mission ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

- 1) **Aboville Arnaud, Bernie Marie-Madeleine (1991)**, *Guide pratique du recrutement en PME entreprise et candidats : une rencontre*, Editions d'Organisation, Paris, 206 pages
- 2) **Amiel Michel, Jacobs Joseph, Bonnet Francis (1997)**, *Management de l'Administration* 2ème édition, Editions De Boeck, Paris, 294 pages
- 3) **Amadiou Jean-françois et Jacques Rojot (1996)**, *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Editions Litec, Paris, 183 pages
- 4) **Araoz Claudio Fernandez (2000)**, La gestion des talents : Comment recruter sans se tromper, *Revue de l'Expansion management review*, n° (52) : 52
- 5) **Bapst Pierre Alexandre et Bergeret Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, *Revue française d'audit interne*, n°(161) : page 10
- 6) **Barthélémy Bernard (2004)**, *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, 2ème édition, Editions d'Organisation, 471 pages
- 7) **Bernard Frédéric, Rémi Gayraud et Laurent Rousseau (2008)**, *Le contrôle interne concepts, aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place du dispositif de contrôle permanent, référentiels, questionnaires, bonnes pratiques*, 2ème édition, Edition Maxima, Paris, 303 pages
- 8) **Bilodeau Yves (2001)**, Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *Revue française de l'audit interne*, (157): 11-13
- 9) **Bouaniche José (2004)**, Calculer l'indéterminé, ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *Revue française de l'audit interne*, n°(168) : 6-10
- 10) **Cadin Loïc, Guérin Francis, Pigeyre Frédérique (2003)**, *Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie*, Editions Dunod, Paris, 434 pages.

- 11) **Collasse Bernard (2000)**, *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Editions Economica, Paris, 1317 pages
- 12) **Coopers et Lybrand (2000)**, *La nouvelle pratique du Contrôle Interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 pages
- 13) **Cohen Annick (2006)**, *Toute la fonction Ressources Humaines-Savoir, savoir-faire, savoir-être*, Editions Dunod, Paris, 413 pages
- 14) **Dayan, Armand (2004)**, *Manuel de Gestion. Volume 2*. Editions Ellipses Marketing, Paris, 975 pages
- 15) **Desroches, Alain ; Leroy Alain ; Vallée Frédérique (2003)**, *La gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286 pages
- 16) **Duhamel Claude (1992)**, *le choix des tests de recrutement : guide du professionnel* Edition d'Organisation, Paris, 179 pages
- 17) **Ernout Victor (2004)**, *Recruter sans se tromper*, Editions d'Organisation, Paris, 235 pages
- 18) **Fautrat Michel (2000)**, *De l'audit interne au management des risques*, *Revue Française de l'audit interne*, n° (148) : 25
- 19) **Gavand Alain (2005)**, *Recrutement les meilleurs pratiques*, Editions d'Organisation, Paris, 325 pages
- 20) **Ghirardello Ariane (2005)**, *de l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnelle des pratiques de recrutement*, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°(56) : 36
- 21) **Guiomard Gwenole (2002)**, *le guide des professionnels du recrutement*, Editions du management, Paris, 560 pages

- 22) **Hamzaoui, Mohamed, Pige, Benoit (2005)**, *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330, et 500*, Editions Pearson Education, Paris, 243 pages
- 23) **IFACI Pricewaterhousecoopers Landwel & Associés (2007)**, *le management des risques de l'entreprise Cadre de référence. Techniques d'application*, Editions d'Organisation, Paris, 338 pages
- 24) **Juès Jean-Paul (2002)**, *Gestion des ressources humaines principes et points-clés*, Editions Ellipses, Paris, 207 pages
- 25) **Lemant Olivier (1995)**, *la conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche*, Editions Dunod, Paris, 279 pages
- 26) **Maders Pierre Henri, Masselin Jean Luc (2006)**, *Contrôle interne des risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maîtriser*, Editions d'Organisation, Paris, 261 Pages
- 27) **Moreau Franck (2002)**, *comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 222 pages
- 28) **Nelson Bob (2004)**, *Le management pour les nuls*, Editions Générales First, Paris, 306 pages
- 29) **Peretti Jean-Marie (2002)**, *Tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, 2ème édition, Editions d'Organisation, Paris, 479 pages
- 30) **Peretti Jean-Marie (2005)**, *Ressources humaines et gestion des personnes*, 5ème édition, Vuibert, Paris, 224 pages
- 31) **Peretti Jean-Marie (2005)**, *Dictionnaire des ressources humaines*, 4ème édition, Vuibert, Paris, 277 pages
- 32) **Renard Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6ème édition, Editions d'Organisation, Paris, 479 pages

33) **Romelaer Pierre (1993)**, *Gestion des ressources humaines*, Edition Armand Colin
Collection : U, série Economie, Paris, 347 pages

34) **Schick Pierre, et Lemant Olivier (2001)**, *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou créer un audit interne*, Editions d'Organisation, Paris, 217 pages

35) **Schuller Randall et Vandra L. Huber (1990)**, *personnel and human resource management*, 4ème édition, Editions West publishing company, New York, 564 pages

36) **Spencer Pickett, K.H (2000)**, *The internal auditing Handbook*, Edition John Wiley and Sons, Inc. New York, 636 pages

37) **Vaurs, Louis ; Pierre-Alexandre, Bapst (2006)**, Le cadre de référence à l'aune de la définition du contrôle interne, *Revue française de l'audit interne*, (180) : 18-29,

38) **Vaurs, Louis (2006)**, Sur le questionnaire relatif à la maîtrise des risques, *Revue française de l'audit interne*, (180) :46-47,

39) **Viargues Jean-louis, (1999)**, *Manager les hommes manuel de GRH à l'usage opérationnels*, Editions d'Organisation, Paris, 160 pages

Webographie

- 40) Apsys gestion et maîtrise (2008) des risques dans les projets
Deptinfo.cnam.fr/new/spip.php ?pdoc 2075 du 04 Novembre 2009.
- 41) **Aubry, Caroline (2005)**, La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle, <http://ddata.overblog.com/xxxxyyy/0/32/13/25/gestion-risques.pdf>.
- 42) **Belluz, Diana Del Bel (2002)**, Gestion moderne des risques, http://www.camagazine.com/index.cfm?ci_id=10738&la_id=2, 07 septembre 2009.
- 43) **Bouaniche, Jose (2007)**, L'audit et ses outils informatisés, <http://www.afai.asso.fr/public/doc/367.pdf>, 12 octobre 2009.
- 44) **Chevassu, Jean Gérard (2008)**, La gestion et la maîtrise des risques dans les projets ; www.deptinfo.cnam, 04 Septembre 2009.
- 45) **IFACI (2005)**, Le management des risques de l'entreprise, http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e235340.pdf, 10 Août 2009.
- 46) Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information <http://www.technocompetences.qc.ca/site/index.php> [2004-09-21 20:40:50] 12 septembre 2009.
- 47) Guide synergie qualité propositions pour des actions humanitaires de qualité, 43_RH_recrutement_Pg_82 a_101-2.Pdf adobe 12 Septembre 2009.
- 48) http://www.lequotidien.sn/search/article.cfm?article_id=4598&article_edition=128 09 Septembre 2009.
- 49) **Merlier, Patrick ; Christian, Jimenez ; Dan Chelly** ; Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit ; <http://www.decitre.fr/livres/Risques-operationnels.aspx/9782863254851>, 05 août 2009.
- 50) **Potdevin, Jacques (1999)**, audit et transparence financière, 4ème rencontre ITEG-ESUG, www.univ_tlse1.fr, 03 août 2009.