

REPUBLIQUE DU SENEGAL

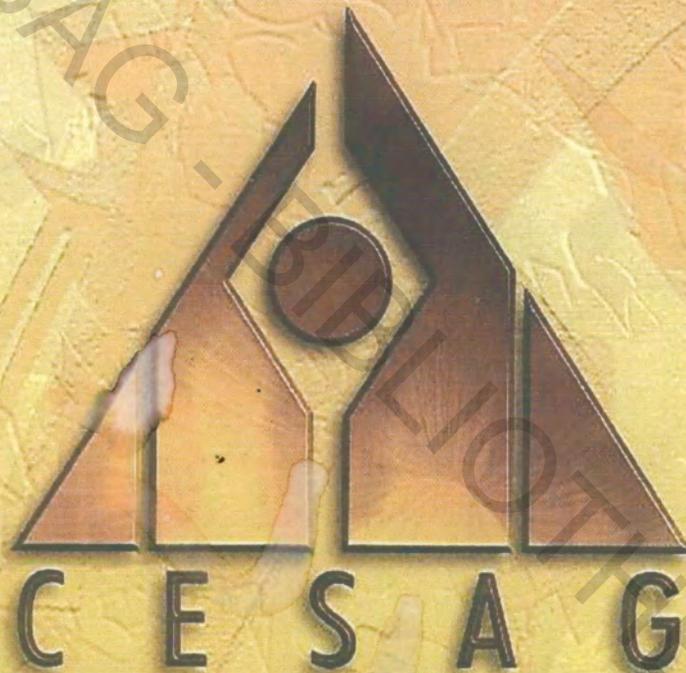
CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE DE BANQUE ET DE FINANCE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN
AUDIT ET CONTROLE DE GESTION
(DESS AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION)
18^{ème} PROMOTION 2006-2007**

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

PRESENTE PAR : KABORE NADEGE TATIANA TALATO



THEME:

**EVALUATION DE LA MAITRISE DES RISQUES LIES
A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : CAS
DU RECRUTEMENT AU PNUD SENEGAL**

DIRECTEUR DE MEMOIRE:

M. ABDOU SAGNA

EXPERT COMPTABLE DIPLOME,

K COMPTES,

TAIRE AU CESAG

Bibliothèque du CESAG



102625

*Je dédie ce travail à mes parents qui m'ont permis de
poursuivre mes études jusqu'à ce niveau et à tous ceux qui
voudront bien s'en inspirer.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Introduction Générale.....	7
<u>Première partie</u> : Fondements théoriques.....	14
Introduction de la première partie.....	15
<u>Chapitre 1</u> : Histoire et théories de la GRH.....	16
<u>Section 1</u> : les différentes phases de l'évolution de la GRH.....	17
I. Naissance de la fonction « personnel » (1914-1945).....	17
1.1. Structuration théorique de la fonction « personnel ».....	18
1.1.1. Les premiers théoriciens de la fonction « personnel ».....	18
1.1.2. Influence du courant des relations Humaines.....	20
1.2. Le développement de la fonction « personnel » (1945-1975).....	21
1.2.1. Le compromis Fordiste, cadre théorique de légitimité de la GRH.....	21
1.2.2. Les axes de développement de la fonction « personnel ».....	22
II. De la fonction « personnel » à la GRH.....	23
2.1. Les axes de professionnalisations de la GRH.....	24
2.1.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	24
2.1.2. La gestion des compétences.....	25
2.2. Politiques de GRH.....	25
2.2.1. Politiques d'emploi des RH.....	26
2.2.2. Politiques de rémunération des RH.....	27
2.2.3. Politiques de valorisation des RH.....	27
2.2.4. Politiques d'implication et d'innovation participative.....	27
<u>Section 2</u> : Les outils et les acteurs de la GRH.....	28
I. Direction des RH : une fonction stratégique.....	28
1.1. L'organisation de la DRH.....	29
1.1.1. Direction des RH dans l'organigramme.....	29
1.1.2. L'organigramme de la DRH.....	30
1.2. Evolution du métier de DRH.....	32
1.2.1. Les outils d'aide au diagnostic.....	32
1.2.2. Les outils d'aide à la décision : l'audit.....	33
II. Méthodes et dimensions de la GRH.....	34
2.1. Complexité du cadre conceptuel de la GRH.....	34

2.1.1. Les différents concepts clés.....	34
2.1.2. Intégration de la compétence en réponse à la complexité.....	37
2.2. Les dimensions et les grands défis de la GRH.....	38
2.2.1. Rôles et responsabilités des RH.....	38
2.2.2. Les grands défis de la GRH.....	40
Conclusion du chapitre.....	41

Chapitre 2 : Dispositif de maîtrise et d'évaluation des risques liés à la GRH.....

GRH.....	42
<u>Section 1 : Dispositif de maîtrise des risques.....</u>	42
I. Notion de risque.....	43
1.1. Définition du risque.....	43
1.2. Typologie générale des risques.....	44
1.3. Les risques spécifiques à la GRH.....	45
II. Le contrôle interne et le dispositif de maîtrise des risques.....	45
2.1. Le contrôle interne.....	46
2.1.1. Définition du CI.....	46
2.1.2. L'évaluation et l'appréciation du CI.....	47
2.2. Dispositif de maîtrise des risques.....	49
2.2.1. Les objectifs.....	50
2.2.2. Les moyens.....	50
2.2.3. Les systèmes d'informations et de pilotage.....	50
2.2.4. L'organisation.....	51
2.2.5. Les méthodes et procédures.....	51
2.2.6. La supervision.....	51
2.3. Dispositif de maîtrise des risques relatifs à la GRH.....	51
<u>Section 2 : Evaluation de la maîtrise des risques.....</u>	54
I. L'évaluation de la GRH.....	54
1.1. Les enjeux de l'évaluation de la GRH.....	54
1.1.1. L'évaluation et la démarche emplois compétences.....	54
1.1.2. L'évaluation et le recrutement.....	55
1.1.3. L'évaluation et la rémunération.....	56
1.1.4. L'évaluation et la gestion des carrières.....	56
1.2. Les politiques en GRH.....	56

II. Evaluation des risques.....	58
2.1. L'évaluation des risques opérationnels.....	59
2.2. La GRH et ses risques.....	60
2.3. L'évaluation des risques en GRH.....	60
Conclusion du chapitre.....	60
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude : analyse des risques, démarche d'identification et évaluation des risques liés à la GRH.....	61
Section 1 : Analyse des risques en GRH.....	61
I. Les risques critiques en GRH.....	62
1.1. Le risque de subjectivité.....	62
1.2. Le risque d'erreur.....	62
1.3. Le risque de collusion.....	63
1.4. Le risque de fraudes ou malversations.....	63
1.5. Le risque de sécurisation des valeurs.....	64
II. Identification des dispositifs spécifiques de CI.....	64
2.1. Découper l'activité en tâches élémentaires.....	65
2.2. Identifier les risques attachés à chaque tâche et les évaluer.....	65
2.3. Identifier les dispositifs.....	65
2.4. Qualification.....	65
Section 2 : Démarche d'identification et d'évaluation des risques.....	66
I. Démarche d'identification des risques.....	66
1.1. Les méthodes d'identification des risques.....	66
1.2. Les outils d'identification des risques.....	67
1.3. Méthodologie d'identification et d'évaluation des risques.....	67
II. Méthodologie d'évaluation des risques.....	68
2.1. Evaluation des risques en GRH.....	69
Conclusion du chapitre.....	70
Conclusion de la première partie.....	71
Deuxième partie : Cadre pratique.....	72
Introduction de la deuxième partie.....	73

Chapitre 4 : Présentation et description des procédures de recrutement du PNUD.....	74
Section 1 : Généralités sur le PNUD.....	74
I. Missions et objectifs de l'ONU en général, et du PNUD.....	74
1.1. Définition et missions du PNUD.....	75
1.2. Les objectifs du PNUD.....	75
II. Structure générale du PNUD.....	76
2.1. L'organisation du PNUD à l'échelle internationale.....	76
2.2. L'organisation à l'échelle nationale.....	79
Section 2 : Description des procédures de GRH : les procédures de recrutement.....	82
I. Description des procédures de recrutement.....	83
1.1. Les principes et quelques mots clés en matière de recrutement.....	83
1.1.1. Les principes de recrutement.....	84
1.1.2. Une vue d'ensemble du processus de recrutement.....	84
1.2. Processus de publication du poste.....	85
1.2.1. Préparation de l'annonce.....	85
1.2.2. L'annonce ou publication du poste.....	86
II. Description du processus de recrutement.....	86
2.1. La « <i>long-list</i> » et la « <i>short-list</i> ».....	87
2.1.1. La « <i>long-list</i> ».....	87
2.1.2. La « <i>short-list</i> ».....	87
2.2. Le processus après la « <i>short-list</i> ».....	88
2.2.1. La composition du jury.....	88
2.2.2. Le jury d'entretien.....	89
2.2.4. La revue de l'APB et l'annonce des résultats.....	90
Conclusion du chapitre.....	90

Chapitre 5 : Dispositif de CI et évaluation de la maîtrise des risques de recrutement.....	91
---	-----------

Section 1 : Le dispositif de CI.....	92
I. Le CI du PNUD.....	92
1.1. Les contrôles généraux et spécifiques.....	92
1.1.1. Structure et objectif du CI.....	92

1.2. Les contrôles spécifiques aux RH.....	93
1.2.1. Les RH du PNUD.....	93
II. Les étapes dans la GRH.....	95
<u>Section 2</u> : Identification des risques et évaluation de la maîtrise des risques de recrutement.....	95
I. Identification des risques et évaluation des risques de recrutement.....	96
1.1. Identification des risques.....	96
1.2. Evaluation des risques.....	96
II. Maîtrise des risques opérationnels de recrutement.....	103
2.1. Les procédures existantes et complémentaires de contrôle et de maîtrise des risques (résultats).....	103
2.2. Recommandations.....	106
Conclusion du chapitre.....	108
Conclusion de la deuxième partie.....	109
Conclusion générale.....	111
Annexe.....	112
Bibliographie.....	115

ACRONYMES

RH: Ressources Humaines

GRH: Gestion des Ressources Humaines

ONU: Organisation des Nations Unies

DRH: Direction/Directeur des Ressources Humaines

OST: Organisation Scientifique du Travail

OMD: Objectifs du Millénaire pour le Développement

APB/APP: Appointment Promotion Board/Panel (Groupe Local de Promotion et de Nomination)

PNUD: Programme des Nations Unies pour le Développement

VA: Vacancy Announcement

UPAS: Unité Politique et d'Analyses stratégiques

IFACI: Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes

NU: Nations Unies

OHR: Office of Human Resources

CI: Contrôle Interne

ALD: Activities of Limited Duration

INTRODUCTION GENERALE

La dimension humaine constitue sans aucun doute l'élément clé de la réussite d'une organisation et explique qu'elle soit au cœur de la politique et de la stratégie de l'entreprise.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH), par le biais de la Direction des Ressources Humaines (DRH) en général, a pour vocation de mettre en adéquation les besoins de l'entreprise et les compétences disponibles, dans le but de limiter les risques liés aux erreurs, actions ou inactions humaines.

Ainsi, de nos jours, cette notion de GRH dont l'avènement est relativement récent, préoccupe un grand nombre d'entreprises, bien qu'elle ne semble pas encore suffisamment comprise et appliquée dans beaucoup d'entre elles. Les Ressources Humaines (RH) dans une entreprise, ou toute autre organisation, se révèlent être très importantes pour sa valorisation et sa prospérité. Elles sont donc en amont de la bonne marche de l'entreprise, et constituent un levier capital dont la bonne gestion et la maîtrise seront déterminantes pour la réussite des politiques économiques et la réalisation des objectifs sociaux. Toute défaillance dans la GRH pourrait avoir des retombées négatives significatives dans la vie de l'entreprise.

Ce risque lié aux RH doit être rattaché à un ensemble plus important de risques inhérents à la nature même des activités de l'entreprise. Toutes les entreprises encourent effectivement des risques qui, s'ils venaient à se réaliser, auraient parfois un impact très significatif et pourraient compromettre la bonne réalisation de leurs objectifs sociaux. Elles doivent donc être sensibilisées à l'existence de ces risques, les identifier, mettre en place les procédures de contrôle interne appropriées afin d'en limiter le risque résiduel et les coûts liés à leur impact.

Ce présent travail sera précisément appliqué au cas du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) au Sénégal dont le siège est basé à New York. Le PNUD est une agence des Nations Unies (NU) à la fois multinationale, multiculturelle et multilingue. Les RH du PNUD ont pour objectifs de :

- augmenter les efforts de renforcement des capacités ;
- influencer et soutenir le programme de réforme de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ;
- appuyer l'efficacité de l'organisation ;
- intégrer l'éthique et la déontologie dans les comportements individuels et dans les habitudes sur les lieux de travail ;
- parvenir à un équilibre satisfaisant entre les responsabilités familiales et les priorités professionnelles.

Le PNUD, comme toutes les autres structures, peut être confronté à des problèmes de GRH plus précisément à des problèmes de recrutement. Faut-il organiser et favoriser la promotion interne ? Ou bien faut-il aller chercher les talents et compétences désirées hors de l'organisation ? Comment organiser un recrutement transparent ? Toutes ces questions restent valables dans le cas du PNUD et sujets à des risques.

La détection et l'identification des risques ne devraient pas constituer un frein au développement et à la bonne marche des entreprises, tout au contraire, elles en sont l'alpha et l'oméga, le préalable indispensable à toute perspective de bonne gestion. Ces risques doivent donc être maîtrisés, d'où l'objet de cette étude.

La nécessité de cerner les risques liés à la GRH dans l'entreprise est une préoccupation constante et quotidienne des responsables de la DRH, mais également du département de l'audit interne, ainsi que de la direction générale de l'entreprise.

La maîtrise des risques liés aux RH concerne donc l'ensemble des initiatives à adopter pour faire face aux principaux risques potentiels inhérents à ce domaine. Les anticiper, détecter, identifier, évaluer et en mesurer l'impact pour mieux les maîtriser, n'est pas une tâche facile pour les entreprises. Cette maîtrise des risques se fait par rapport à un référentiel validé par la direction de l'entreprise. Ce référentiel permettra ainsi de mettre en relief les grands processus d'activité, les risques inhérents et l'ensemble des procédures de contrôle interne (CI) mises en place par l'entreprise pour annihiler ces risques et réduire le risque résiduel au minimum, pour assurer la réussite des politiques économiques et la réalisation des objectifs sociaux de l'entreprise.

La GRH est un domaine qui est de nos jours marqué par une profusion des discours et un déploiement d'énergie inconsidéré et disparate. Il n'en demeure pas moins que la

notion d'approche par la maîtrise des risques est relativement récente dans ce domaine, la GRH ayant toujours été perçue comme une fonction administrative.

Notons que la pratique de la GRH consiste à permettre à l'entreprise de disposer en temps utile des qualifications et des compétences nécessaires à la bonne réalisation de ses objectifs, exprimées à travers le recrutement.

Les risques sont inhérents à la nature des activités exercées par l'entreprise. S'ils venaient à se réaliser, ils pourraient affecter (remettre en cause) parfois de manière significative la réalisation des objectifs de l'entreprise et la réussite de ses politiques économiques. De plus en plus, les entreprises prennent conscience de l'intérêt de cerner ces incertitudes qui pèsent sur elles par la méthode de l'approche par les risques, et de l'urgence d'agir, particulièrement en ce qui concerne les risques liés aux RH.

Dans la démarche d'identification de l'origine de la création de valeur ajoutée et des avantages concurrentiels, il est essentiel de cerner la dimension humaine des forces et potentielles faiblesses de l'entreprise. Les RH constituent donc un pilier fondamental de l'entreprise, et se révèlent être tout à la fois source et cause de risque.

Toutes les entreprises sont de nos jours confrontées à des risques sociaux de type nouveau, notamment le harcèlement moral, sexuel, les discriminations raciales, les erreurs de recrutement, les mauvaises stratégies à court terme des plans de formation, la mauvaise gestion des carrières et du développement personnel des collaborateurs, le personnel non qualifié... Le risque d'un mauvais recrutement ou d'une mauvaise formation ou autres, gestion des carrières et compétences pourrait se révéler fatal pour l'entreprise, d'où l'utilité de bien évaluer de tels risques liés aux RH afin de mieux les maîtriser.

Les dirigeants d'entreprise en mesurent dorénavant l'importance et souhaitent donc anticiper les problèmes liés à ces risques pour ainsi mieux protéger l'entreprise et ses salariés. L'homme se trouve désormais face à la possibilité qui lui est offerte de construire à tout moment le futur qu'il désire sans craindre les énormes risques que cela occasionnerait.

Comprendre la GRH à travers ses différents processus et en maîtriser les différents risques est donc devenu primordial dans leur évaluation et surtout pour atteindre un niveau de performance globalement satisfaisant.

Une mauvaise évaluation du risque et une insuffisante maîtrise, entraîneraient des coûts importants, car ces risques peuvent être à la fois mal connus et sous estimés dans les entreprises. Peu d'entreprises savent chiffrer le coût global de l'impact qu'induirait l'occurrence de tels risques, ainsi que celui découlant de l'absence de leur prévention. Il importe donc de mettre en place un système rationnel adéquat d'identification, de détection et prévention des risques.

Les entreprises négligent et/ou ont une compréhension erronée de cette notion des RH alors que celles-ci sont au cœur de leur fonctionnement. Les retombées d'une mauvaise appréciation du risque lié à la GRH peuvent être considérables, particulièrement quand l'impact est élevé. Il peut en découler des pertes financières significatives, des préjudices, particulièrement au personnel de l'entreprise, une détérioration de son image et de sa réputation.

Dans un souci de bonnes pratiques, on pourrait mettre en place un dispositif de maîtrise des risques c'est-à-dire un "*task force*" (une équipe) chargé d'identifier les différentes catégories de risques inhérents à l'activité et aux processus de l'entreprise, un ensemble de moyens et de dispositifs concrets qui seraient conçus, par les responsables opérationnels afin de faire face à la menace d'événements dont la réalisation affecterait la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et à sauvegarder son patrimoine.

Les méthodes utilisées pour parvenir à cette maîtrise sont diverses selon les structures. Mais à priori l'existence et la bonne application d'un CI fiable et efficace permettrait de mieux sinon bien maîtriser les risques au niveau de chaque département dans l'entreprise, et surtout celui des RH.

De façon générale, pour évaluer et maîtriser efficacement leurs risques, les entreprises doivent pouvoir compter sur des collaborateurs compétents et motivés, qui sont par définition l'essence même de la GRH, et revêtant un caractère stratégique essentiel. Cette évaluation des risques passe au préalable par une identification de ceux-ci et une maîtrise des procédures de l'entreprise. Classer ces risques par ordre d'importance se révèle être aussi une étape primordiale dans ce travail.

La GRH est un phénomène qu'il est difficile d'analyser sans risque de s'égarer sur de fausses pistes, mais il n'empêche que chaque entreprise ou organisation essaie tant bien que mal de trouver des plans de résolution du problème de maîtrise et d'évaluation de ses

risques. Cette maîtrise des risques revient donc pour l'entreprise à mettre en place un processus permettant de les identifier et de les traiter par rapport à un référentiel que l'entreprise elle-même aura déterminé.

Par ailleurs une appétence du risque serait nécessaire pour déterminer les niveaux de risques acceptables et souhaités pour l'atteinte des objectifs de performance et de développement de l'entreprise. Il faudrait dans ce cas évaluer ces risques pour ainsi estimer leur probabilité d'occurrence et leur impact de façon qualitative et quantitative.

Un dispositif permettant de détecter et prévenir le risque doit être élaboré. Ensuite, un suivi doit être entrepris pour vérifier si ce dispositif est optimal, effectif et efficace.

Le traitement du risque commence de ce fait, dans un premier temps, par une prise de conscience du problème, par sa représentation, ensuite par son évaluation. Cette évaluation corrèle quatre critères qui sont : l'impact, la faisabilité, l'aléa (c'est-à-dire l'inconnu dans le risque) et la vulnérabilité (faiblesse). Après l'évaluation, on a la décision (solutions retenues face au risque encouru), le suivi (veiller à ce que ce qui a été décidé soit effectivement appliqué), et enfin le bilan des actions menées.

Cette brève analyse nous conduit à nous interroger sur un certain nombre de questions complexes qui nous aideront sans doute à mener notre étude jusqu'à son terme.

En quoi l'évaluation des risques peut-elle conduire à leur maîtrise, en matière de GRH et plus précisément de recrutement?

Quelles sont les principales étapes pour mener à bien une approche par les risques ?

Plus spécifiquement, quelles sont les composantes du processus de GRH ?

Quelles sont les procédures de maîtrise des risques de recrutement?

Comment évaluer à chaque étape (de prise de décision, de mise en place, de suivi), le niveau de risque acceptable?

Nous aboutissons à l'objet de ce présent travail qui porte sur : ***L'Evaluation de la maîtrise des risques liés à la GRH : Cas du recrutement au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) Sénégal.***

L'objectif général est plus que jamais de savoir réagir rapidement face aux différentes contraintes qui affectent l'entreprise, à ses demandes et besoins, et donc de rechercher une efficacité optimale de la qualité de service et des performances de manière générale.

Il s'agit pour l'organisation de mettre en œuvre au quotidien des opérations de plus en plus complexes, de manière efficace, avec justesse et rapidité. Elle doit en même temps avoir la capacité d'anticiper et de gérer l'imprévu et les aléas. Cette recherche d'efficacité passe par la maîtrise de ses propres pratiques de fonctionnement (*process*), et d'autre part, par celles spécifiques afférentes à la GRH. Un autre objectif serait pour nous, d'apprécier le dispositif d'évaluation de maîtrise des risques.

Ce mémoire se limitera à l'évaluation de la maîtrise des risques liés à la GRH notamment au recrutement, donc à l'évaluation du dispositif mis en place pour minimiser ces risques de recrutement.

Deux parties seront distinguées dans cette étude selon la proposition de plan suivante :

Première partie : Fondements théoriques

Elle consistera en une revue de littérature sur la GRH, les risques qui y sont liés et l'évaluation de leur maîtrise.

Chapitre 1 : Le processus de Gestion des Ressources Humaines : histoire et théories.

Chapitre 2 : Dispositif de maîtrise et d'évaluation des risques liés à la Gestion des Ressources Humaines.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude : démarche d'identification et évaluation des risques liés à la GRH.

Deuxième partie : Cadre pratique

Cette partie sera consacrée à la présentation de la structure d'accueil pour le stage de fin d'études et à l'analyse de ses procédures de recrutement.

Chapitre 4 : Présentation et description des procédures de recrutement du PNUD.

Chapitre 2 : Dispositif de contrôle interne et évaluation de la maîtrise des risques de recrutement (analyse du dispositif de maîtrise des risques et formulation des recommandations et perspectives).

Ce mémoire permettra, d'une part au PNUD de mieux cerner ses risques de recrutement. Il lui permettra aussi de mettre en place un dispositif adéquat, ou d'améliorer son dispositif d'évaluation de maîtrise de ses risques.

Il pourra aussi orienter les étudiants vers cette notion complexe car il est important de savoir maîtriser les RH dans une entreprise.

D'autre part, il pourra constituer un partage d'expérience, une modeste contribution à la meilleure compréhension de ce qu'est la maîtrise des risques de recrutement.

Ainsi structuré, le présent mémoire cherche donc à rendre davantage accessible les problématiques de la GRH en mettant l'emphase sur la maîtrise des risques liés au recrutement. Appliqué au contexte riche, multiculturel, multilingue et international du PNUD, il constitue en outre une introduction et une participation qui veut poser les bases nécessaires et déboucher à l'identification des risques liés à son processus de recrutement.

**PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS
THEORIQUES**

Introduction de la première partie

Cette première partie sera consacrée à la vision théorique du thème. Elle relatera l'histoire de la GRH depuis son commencement et son évolution jusqu'à nos jours.

La GRH est très complexe mais nous allons essayer de décrire l'essentiel de ce processus et nous focaliser ensuite sur certains événements inattendus qui ont un impact important sur la bonne marche des affaires. Ces événements inattendus sont les risques inhérents à la nature des activités de chaque entreprise ou organisation. La plupart des structures de nos jours sont confrontées au risque de non maîtrise de tels risques.

Plusieurs solutions pourraient se dégager, mais elles exigent un travail rigoureux et fastidieux. Comment gérer les risques liés à la GRH ? Comment parvenir à minimiser ces risques ? Nous proposerons une démarche basée sur les procédures pour tenter de réduire au maximum (le risque zéro n'existant pas) les risques de GRH.

Cette partie est composée de trois chapitres élaborés à partir d'une revue de littérature issue de plusieurs auteurs.

CHAPITRE 1

PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : HISTOIRE ET THEORIES

Introduction du chapitre

L'importance croissante de la place que les entreprises accordent à la GRH de nos jours, n'est pas en soi une nouveauté, mais le résultat d'une évolution de la fonction « personnel » dans l'entreprise. Après l'invention de la machine à vapeur XVIII^e, des machines de toutes sortes se sont développées permettant d'accroître la production et de vendre à bas prix. Cette mécanisation a ainsi changé la nature du travail. Les tâches requéraient peu de capacités et devenaient répétitives et s'effectuaient dans un environnement plutôt malsain.

C'est ainsi que les employeurs prirent conscience des problèmes sociaux liés à cette industrialisation. Pour venir en aide aux employés, les employeurs prirent donc la décision de créer des postes de secrétaires sociaux dans les entreprises. Ils avaient pour rôle de veiller au bien-être des employés dans le but de décourager la formation des syndicats. C'est ainsi qu'apparurent les premiers services en GRH.

La GRH a donc toujours été au centre des problèmes sociaux, ce qui fait qu'il est difficile de l'analyser sans risques de s'égarer sur de fausses pistes. C'est ainsi qu'un rapport Human Resource Management (1996) USDAW au Congrès de 1994 de la centrale syndicale britannique TUC a déclaré que : « la gestion des ressources humaines est une notion évanescence qui signifie pour chacun quelque chose de différent ». Elle reste néanmoins une notion très importante pour le développement de nos entreprises.

Plusieurs courants d'idées vont donc se succéder pour tenter d'expliquer tantôt « l'organisation du travail » avec Taylor, « l'administration du personnel » avec Fayol ou encore « la gestion du personnel » pour n'en citer que cela.

Ce chapitre tentera donc d'expliquer largement, dans un premier temps, les fondements et les pratiques de la GRH tout en retraçant son évolution historique et dans un deuxième temps, de décrire les outils de base et les dimensions de la GRH.

SECTION 1 : Les différentes phases de l'évolution de la Gestion des Ressources Humaines

L'avènement de ce que l'on appelle aujourd'hui « Gestion des Ressources Humaines » apparaît ainsi comme une réponse à de nouvelles exigences stratégiques : il s'agit d'inventer de nouvelles formes de gestion du travail qui répondent au contexte stratégique de la période qui succède aux Trente Glorieuses. L'obéissance prônée par TAYLOR à des règles et procédures conçues sans tenir compte de l'ouvrier, réduit à un simple exécutant, ne permet plus d'assurer qualité, innovation et variété. Devenu opérateur, l'ouvrier d'aujourd'hui est considéré comme porteur des compétences qui lui permettent de contrôler des machines largement automatisées et ainsi de s'adapter à des événements, par définition imprévus, c'est-à-dire réagir à des aléas (pannes, défauts, etc.). La manière de travailler n'est plus la même.

Quels ont été les changements opérés depuis Taylor ? Comment s'y prendre pour tenter de connaître la doctrine de la GRH? En quoi diffère-t-elle des pratiques dites « traditionnelles » de la « gestion du personnel »?

Toute tentative de réponse à ces différentes questions risque d'en soulever une multitude d'autres, et bien des controverses par la même occasion. Mais néanmoins, dans cette section nous expliquerons dans un premier point, l'évolution historique et les fondements de la GRH et dans un deuxième, les pratiques et la nature de la GRH.

I. La naissance de la Fonction « Personnel » (1914-1945)

Avant 1914, la fonction GRH n'existait pas à proprement parler et l'administration du personnel était exercée par les employeurs eux-mêmes. Les circonstances qui conduisent à l'émergence de la fonction « personnel » et qui poussent à la penser comme une discipline scientifique autonome, remontent aux lendemains de la première guerre mondiale. Celles-ci s'inscrivent dans un environnement complexe, étroitement lié aux transformations du système économique de l'époque. Les vagues d'industrialisation qui s'en suivent se

caractérisent par un fort mouvement de concentration des hommes et des machines liés aux évolutions technologiques. Cette concentration rendra nécessaire l'instauration d'un ordre disciplinaire dans lequel on peut voir les prémices d'une fonction d'allocation et de contrôle de la main d'œuvre.

Nous développerons par la suite les deux axes de la Fonction « Personnel », à savoir théorique d'une part et institutionnel et juridique d'autre part.

1.1. Structuration théorique de la Fonction « Personnel »

Deux courants se sont succédés sur le plan chronologique mais dont les contributions respectives sont complémentaires.

- La naissance du capitalisme moderne qui fait émerger les grandes entreprises industrielles dans un contexte social escarpé. C'est donc dans ce climat social que naîtra la GRH, dont la construction théorique revient aux grands auteurs, notamment Max WEBER, F. Winslow TAYLOR et Henri FAYOL sous l'appellation de fonction « personnel ».
- La seconde approche fera valoir une approche radicalement différente de la conception de l'homme au travail. Cette théorie rattachée à l'école des relations humaines sera un élément déterminant dans le processus de développement de la fonction « personnel ».

1.1.1. Les premiers théoriciens de la Fonction « Personnel »

◆ Max WEBER (1864-1920)

Il a produit une œuvre considérable au tournant des XIX^e et XX^e siècles. Intellectuel allemand, son œuvre paraît dans les années 1880-1920. Son travail d'observation et d'analyse le conduira à reconnaître la religion comme frein ou levier du développement économique, ce qui fera l'objet de son premier livre « *Ethique protestante et esprit capitalisme* »¹. Très vite après il publia un second ouvrage « *Economie et Société* »², dans lequel il s'attaque aux fondements du système économique. Sa contribution à la

¹ Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

² Max Weber, *Economie et Société*, Paris, Plon, 1971.

connaissance des mécanismes sociologiques du fonctionnement de l'économie a fortement contribué à en définir les contours. Il distingue : le pouvoir charismatique, le pouvoir traditionnel et enfin le pouvoir rationnel qui fonde sa légitimité sur un système légal et rationnel.

◆ **L'influence directe de Frederick Winslow TAYLOR (1856 – 1915)**

Il a théorisé sur un nouveau mode d'organisation du travail. Ses travaux partent du constat fait sur l'incompétence et l'inefficacité des cadres qui fait profiter les ouvriers : pause, peu de travail, beaucoup de temps perdu. L'organisation type qu'il voulait donc mettre en œuvre, s'appuyait sur une division verticale et horizontale du travail, et sur le principe de spécialisation des tâches. Le taylorisme repose sur une conception du management que l'on a qualifié « *d'organisation scientifique du travail* » : l'OST. Les trois principes préconisés sont :

- la division des tâches et des responsabilités ;
- le principe hiérarchique ;
- l'unité de commandement et de direction.

En ce qui touche la GRH, le taylorisme a produit trois effets principaux :

- il permis de formaliser l'organisation du travail autour de l'unité de temps nécessaire à la réalisation de la tâche ;
- il fut aussi à l'origine de tout un système de classification des emplois en fonction du degré de complexité et du niveau de qualification exigée ;
- l'analyse scientifique du travail conduisit à la spécialisation de plus en plus grande des opérateurs qui aboutira à la mise en œuvre de la description de poste qui est un outil phare de la GRH.

Les travaux de TAYLOR furent enrichis par FAYOL.

◆ **La contribution d'Henri FAYOL (1845-1925)**

En 1916, il publia son livre phare « *Administration industrielle et générale* ». Sa contribution à la connaissance de l'entreprise concerne principalement son organisation. Il pousse donc la logique d'organisation administrative, en identifiant les différentes fonctions qui doivent être assumées et qui se traduisent par une formalisation très précise sur un organigramme. Il préconise un management hiérarchique :

- unité de commandement ;
- management directif de la gestion des hommes ;
- principe de spécialisation, gage de l'efficacité de ce mode de management autoritaire.

TAYLOR et FAYOL ont apporté une contribution considérable au management des hommes. Le taylorisme a été diffusé dans toutes les entreprises et a eu un impact durable sur la gestion du personnel.

Pourtant la remise en cause du modèle taylorien n'a pas tardé à voir le jour à travers l'impulsion du courant des relations humaines.

1.1.2. Influence du courant des relations humaines

Le mouvement critique à l'égard du taylorisme porté par l'école des relations humaines a commencé dès les années trente aux Etats-Unis. Ce mouvement apparaît en contestation de l'approche classique des organisations et s'intéresse aux aspects psychologiques, à la vie des groupes humains ainsi que la dimension relationnelle au sein de l'organisation. Il est question, d'un courant important de la sociologie du travail. L'école des relations humaines, a influencé l'évolution de la fonction, en ce sens qu'elle a constitué, entre 1930 et 1950, une réaction contre les limites de l'OST. Deux étapes ayant eu une influence directe sur la manière de penser de l'homme dans l'entreprise sont à distinguer.

- La première étape déterminante est représentée par les travaux précurseurs en matière d'amélioration des conditions de travail et les expériences réalisées au sein de l'établissement Hawthorne, une grande compagnie américaine de Chicago, la Western Electric, par l'universitaire américain Eton MAYO (1880-1949) et son équipe. Ces chercheurs ont conclu à l'importance des facteurs d'ambiance et relationnels sur le rendement c'est-à-dire à l'importance d'une modification de l'environnement de travail et sur son efficacité. Ils montrent le lien réel qu'ont ces facteurs avec le fonctionnement de l'entreprise et ont ainsi contribué à humaniser les relations de travail.
- La seconde étape concerne la gestion des carrières, pour l'étude de l'implication et de la motivation, qui sera impulsée par la théorie des besoins et des motivations.

La théorie des besoins est l'œuvre d'Abraham MASLOW (1908-1970) pour qui, il existe une hiérarchie des besoins humains qui évoluent progressivement des besoins primaires aux besoins les plus nobles.

Cette théorie des besoins a été affinée par HERZBERG (né en 1923) à travers son étude sur la motivation³. Dans sa théorie, bi factorielle, il classe les facteurs de satisfaction en facteur de motivation. Il considère que la réalisation de soi est le but final de toute la destinée humaine tout en reliant la problématique de la motivation individuelle à la logique de l'entreprise.

L'apport du courant des relations humaines aura des applications directes pour tout ce qui a trait aux conditions de travail.

1.2. Le développement la Fonction « Personnel » : 1945-1975

C'est un contexte économique et politique particulièrement favorable qui va servir de levier au développement de la fonction RH. Cette période est qualifiée de « Trente glorieuses ».

1.2.1. Le compromis Fordiste, cadre théorique de légitimité de la Gestion des Ressources Humaines

Henry FORD poursuit les travaux de TAYLOR à partir des années 1900. Son objectif est de diminuer les temps morts. Il invente le système de convoyeur (travail à la chaîne) : amener les pièces à l'ouvrier pour éviter que celui ci ne se déplace et perde donc du temps. Cela permet de supprimer des emplois des travaux de manutention.

Cette nouvelle forme de production a permis de réaliser des gains de productivité de façon prodigieuse, et de développer la production en grande série.

Mais FORD remarque que l'OST plus le travail à la chaîne, entraînent des problèmes dans l'entreprise : absentéisme, conflits dans l'entreprise, problèmes de qualité, turn-over (rotation du personnel) très important. En 1914, il fait élever les salaires, pour augmenter la motivation et arrêter les départs.

Ainsi, cette augmentation du pouvoir d'achat a accru la consommation, qui à son tour a augmenté la demande (pour tous les produits, pas seulement pour Ford). Le chômage

³ HERZBERG, *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1917.

diminue, donc plus de consommateurs encore puis toujours plus de demande et ainsi de suite... c'est ce que l'on appelle le « *cercle vertueux de la croissance* », qui reposait donc sur le couple production de masse - consommation de masse.

Le fordisme a permis la consommation de masse, alors que le taylorisme n'a permis qu'une production de masse.

En effet la division du travail, principe de l'organisation du travail dans l'entreprise était reproduite à l'échelle des partenaires sociaux, acteurs de la négociation sociale. Chaque partenaire avait une représentation claire du rôle qu'il avait à jouer. C'est donc dans ce contexte théorique, politique et économique du modèle fordiste, qui configurait à la fois un modèle socio-économique et un mode de management des entreprises, que s'est développée la fonction « personnel ».

1.2.2. Les axes de développement de la Fonction « Personnel »

La Fonction Personnel était limitée, au départ aux fonctions d'administration du personnel, dont la tâche principale consistait dans la tenue précise des fichiers du personnel et la réalisation de la paie. Par la suite, elle s'est progressivement enrichie à partir du bilan social, pour prendre ensuite des problématiques de plus en plus diversifiées.

◆ Le rôle déterminant du bilan social

Une étape importante dans le processus de professionnalisation de la fonction RH a été l'obligation faite aux chefs d'entreprise, comptant au moins 300 salariés, d'établir un bilan social annuel.

Ce bilan récapitule dans un document synthétique, organisé en sept chapitres, les principales informations concernant le personnel, déclinant sous forme d'indicateurs toutes les composantes humaines du système social de l'entreprise :

- emploi (suivi des effectifs) ;
- rémunération et charges accessoires ;
- condition d'hygiène et de sécurité ;
- formation ;
- relations professionnelles...

Les idées qui sous-tendent la logique du bilan social repose :

- sur une conception du temps court, celui de l'année, calqué sur la logique du bilan comptable annuel ;
- sur une méthode analytique fondée sur un système d'inventaire ;
- et sur une logique financière qui fait apparaître essentiellement le coût des RH.

Le bilan social a véritablement contribué au processus de formalisation de la fonction RH. Il a permis notamment d'identifier les premiers indicateurs permettant de procéder à un suivi rigoureux de la masse salariale, le suivi des actions de formation et l'évolution des conditions de travail. Malgré les limites relevées, le bilan social a servi de point d'appui à la structuration de la fonction « personnel », qui s'est ensuite largement enrichie pour intégrer des missions nouvelles.

◆ Les missions de la Direction des Ressources Humaines

Malgré les différences très variées entre les entreprises le champ d'activité des DRH peut se décomposer comme suit :

- il y a d'abord, l'administration du personnel avec la paie ; la gestion du système d'information du personnel et la gestion des effectifs ; et la réalisation du bilan social ;
- viennent ensuite toutes les questions relatives à la gestion du personnel, la gestion des recrutements et le déroulement de la carrière (mobilité, promotion, licenciements...);
- les aspects de la gestion collective commencent également à prendre une place non négligeable dans les préoccupations des dirigeants du personnel (calcul de la maîtrise de la masse salariale, service de l'encadrement...);
- les domaines de développement social qui est la mise en œuvre des pratiques de management ;
- le domaine des relations sociales et syndicales (élections, préparation et conduite des réunions...).

II. De la Fonction « Personnel » à la Gestion des Ressources Humaines

Ce passage s'inscrit approximativement dans la période 1980-1990, correspondant au processus de professionnalisation de la gestion du personnel dans les entreprises. Le fait

est qu'avec l'apparition de la GRH, le nombre de responsabilités confiées aux DRH s'est sensiblement accru, induisant l'évolution de la conception de l'homme au travail dans les organisations.

2.1. Les axes de la professionnalisation de la Gestion des Ressources Humaines

La professionnalisation se mesure à travers la construction, le développement et la formalisation d'un ensemble spécifique de connaissances et de compétences. Par là même, la professionnalisation nécessite l'existence d'instances d'échanges, de diffusion, de transmission de savoirs et d'informations au sein de cet univers professionnel. Le fait de savoir si l'on confie ou non la fonction à un « professionnel », a fait l'objet de prises de positions assez tranchées parmi les professionnels reconnus.

De ce fait, l'axe autour duquel s'organise le processus de professionnalisation des RH, s'articule autour des concepts de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

2.1.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle s'inscrit dans une dimension stratégique. Elle suppose une projection sur l'évolution des emplois et une définition des besoins futurs de l'entreprise en termes de compétences. L'introduction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui faisait prévaloir une logique statique et administrative, trouve son explication dans deux séries de causes convergentes :

- on peut citer dans un premier temps l'expression d'attentes nouvelles des salariés dans un contexte d'essoufflement du modèle d'entreprise fondé sur le couple TAYLOR/FORD ;
- il y'a ensuite, l'intégration des méthodes de recherche opérationnelle dans le management des entreprises ouvrant la voie de la démarche prospective.

La dimension de gestion prévisionnelle s'impose donc à côté des tâches administratives de gestion du personnel, comme fonction essentielle.

- Sur le plan collectif, la gestion prévisionnelle des emplois s'appuie sur des outils comme la nomenclature des emplois, la projection des pyramides des âges et des qualifications, des courbes de mobilité externe et interne.

- Sur le plan individuel, elle repose essentiellement sur le potentiel de mobilité et de développement du personnel qui existe au sein de l'organisation.

2.1.2. La gestion des compétences

Compétence est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique. Par extension, la compétence est une connaissance approfondie, un savoir-faire reconnu qui confère le droit de juger, d'intervenir dans tel ou tel domaine : le domaine des compétences. On dit en langage commun que quelqu'un est compétent quand, sur le plan professionnel, on peut lui faire confiance, que l'on peut se fier à son jugement, à ses avis, qu'on peut le laisser agir. Avec d'autres mots, on dit à peu près la même chose lorsque l'on déclare que quelqu'un connaît bien son métier, qu'il est un bon professionnel.

Cette nouvelle référence dans le management s'est imposée au cours de la décennie 1990, pendant laquelle on a assisté à l'enrichissement de la méthode proposée.

Une étape très importante dans la structuration du modèle a permis une définition plus complète de la gestion des compétences : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

La démarche compétence marque en effet un tournant décisif dans la manière de concevoir la GRH. Elle réalise d'une part, une synthèse entre la dimension individuelle et collective ; d'autre part, elle intègre complètement dans la démarche, les données structurelles d'un environnement difficile à cerner.

2.2. Politiques de Gestion des Ressources Humaines

La GRH n'en reste pas moins, pour beaucoup, celle des relations employeur/employé. Les personnes et les systèmes doivent pouvoir répondre efficacement aux nouvelles demandes. La fonction RH a-t-elle pour objet de "vérifier" le niveau de compétence par un

examen des effectifs de personnel, du nombre et des qualifications des salariés, en vue de procéder aux ajustements nécessaires ?

Les questions comme celles posées ci-dessus peuvent bien entendu avoir des répercussions importantes pour les travailleurs :

- L'effectif de personnel actuel est-il suffisant?
- Les salariés sont-ils chacun à la bonne place?
- Possèdent-ils les connaissances et compétences requises?
- Est-il nécessaire d'envisager une délocalisation/un redéploiement?
- La formation et la reconversion sont-elles prévues?
- Est-il nécessaire de recruter de nouveaux employés?
- Pendant combien de temps aura-t-on besoin d'eux?
- Y a-t-il des travailleurs en sureffectif (à leur poste actuel ou à cause de leurs qualifications insuffisantes)?

Toutes ces questions visent à mieux éclaircir le concept de politiques de GRH. Nous pouvons dire que la fonction RH s'est progressivement constituée à partir d'une architecture d'ensemble qui groupe quatre grandes politiques en matière de gestion du personnel.

2.2.1. Politique d'emploi des Ressources Humaines

En résumé, la gestion de l'emploi a pour objet de procurer à l'entreprise l'effectif, les qualifications et les compétences dont elle a besoin pour maintenir un équilibre constant qualitatif et quantitatif « hommes emploi ». Elle comporte tout d'abord la détermination des besoins en personnel, qui débouche sur des politiques de recrutement. Cette approche conduit à une démarche prévisionnelle comme vu précédemment, qui consiste à chercher à avoir une meilleure connaissance possible du personnel employé et de ses mouvements, préalable à la mise en œuvre d'une politique du personnel. Elle permet ainsi à l'entreprise de connaître l'état actuel et l'état probable, pour un horizon proche, de ses RH. En clair elle repose sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi. Elle recouvre donc les politiques de recrutement, de promotion et de départs et aussi de la recherche de l'adéquation emploi compétences.

2.2.2. Politique de rémunération

L'idée ici, est d'élaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants. L'évolution de la carrière et de la rémunération d'un salarié était prédéterminée à long terme en fonction du niveau d'embauche, du diplôme, de l'ancienneté. On parle ainsi d'un management des savoirs. La gestion des rémunérations doit y contribuer en concevant des politiques de rémunération et des plans de carrières ou de formation qui mettent l'accent sur la motivation et l'implication du personnel. L'émergence et le développement de nouvelles formes de rétribution des salariés caractérisent le fait que les politiques de rémunération des entreprises se sont complexifiées ces dernières années. Retenons que la gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des RH, c'est donc un levier très important pour la création de valeur.

2.2.3. Politique de valorisation des Ressources Humaines

La notion de valorisation des RH recouvre l'ensemble des actions, voulues ou acceptées par l'entreprise, se traduisant par un enrichissement de chaque salarié au plan du savoir, des savoirs faire, des conditions de travail, du statut ou de la reconnaissance sociale. Il convient de préciser ici que la formation représente, a priori, le principal facteur de valorisation des RH. La valorisation recouvre principalement la politique de formation de l'entreprise, l'évaluation du personnel et l'amélioration des conditions de travail. La politique de valorisation des RH dans l'entreprise recouvre également l'analyse et l'amélioration des conditions de travail au sens large.

2.2.4. Politique d'implication et d'innovation participative

Les sciences de gestion se caractérisent pour la plus part par une certaine ambiguïté sémantique. En effet, les concepts utilisés peuvent souvent recouvrir des acceptations différentes et doivent donc dans la plupart des cas être précisés. Le concept de participation n'échappe pas à la règle. Au sens large, elle recouvre l'idée d'un partage global du pouvoir de gestion et de redistribution entre les dirigeants et le personnel. Dans un sens plus restreint, la participation implique la recherche de comportements plus

coopératifs et une certaine implication des salariés. En GRH, on distingue deux grandes catégories de participation :

- la participation financière ;
- la participation organisationnelle.

La section suivante sera consacrée aux outils de la GRH et surtout à la DRH qui joue un rôle important dans le processus de GRH. Il sera aussi question de délimiter les dimensions de la GRH.

SECTION 2 : Les outils et les acteurs de la Gestion des Ressources Humaines

Au fur et à mesure qu'elle se spécialise et devient plus « technique », la GRH tend à élargir son champ d'action et donc à impliquer, de près ou de loin, différents acteurs. On peut ainsi identifier au moins trois grands groupes d'acteurs qui interviennent en matière de GRH :

- **les décideurs** : la direction générale à laquelle participe prioritairement le DRH, élabore les politiques sociales adaptées aux choix stratégiques de l'entreprise ;
- **les managers d'équipe** : à l'échelon de chaque service, ils assurent l'évaluation des besoins et des salariés et participent ainsi directement aux décisions qui affectent les salariés (recrutement, évolution des salaires, progression des carrières, formation, etc.) ;
- **les spécialistes fonctionnels de la GRH** : acteurs dédiés qui ont en charge l'élaboration des règles et procédures de gestion destinées à mettre en adéquation les décisions de terrain avec les objectifs généraux de l'entreprise.

Nous verrons l'importance de la DRH et son aspect stratégique, tout en précisant ses missions dans l'entreprise.

I. Direction des Ressources Humaines : une fonction stratégique

La modernisation qui a suivi les chocs pétroliers, la forte concurrence et les restructurations ont plus que jamais exacerbé les problèmes d'emploi des hommes. Les stratégies des entreprises et la recherche effrénée de l'efficacité économique ont paradoxalement conduit la fonction « personnel » à élargir son champ d'actions, pour agir

comme gestionnaire de ressources, prendre en charge la communication interne et développer le conseil à la hiérarchie. Ces évolutions indiquent des orientations de la fonction RH vers à la fois plus d'autonomie et une plus grande intégration à la stratégie de l'entreprise, au sens où elle met à son service des RH optimisées (en effectifs et en qualification) et est associée à sa définition. On parlera progressivement de gestion stratégique des RH.

L'on peut constater que l'homme n'a pas tellement changé depuis TAYLOR, toujours motivé par l'appât du gain monétaire et l'accomplissement du travail réalisé consciencieusement. Il suffit d'ajouter à cela une stratégie de communication et on obtient un système humain géré de manière cohérente et globale.

Cette montée en puissance de la contribution des DRH à la stratégie de l'entreprise se traduit par la diversification du métier de DRH qui évolue de plus en plus vers une fonction de consultant. Elles doivent aussi jouer le rôle de veilleur pour maintenir le capital de compétence individuelle et collective.

1.1. L'organisation de la Direction des Ressources Humaines

Les DRH sont appelées à traiter des problèmes différents selon les entreprises. Elles sont donc diversement structurées. L'organisation de la fonction reflète donc les préoccupations spécifiques des entreprises et possède un tronc commun de services, avec un développement de l'externalisation.

1.1.1. Direction des Ressources Humaines dans l'organigramme

A partir d'une certaine taille, la DRH existe dans l'entreprise comme une composante à part entière, présente au sein du comité de direction. La taille qui justifie l'émergence de la fonction varie avec la nature des problèmes de personnel. Une population hétérogène posant des problèmes de gestion complexes (personnel détaché ou expatrié) justifiera l'existence d'une DRH dès un seuil de cent personnes. Une activité plus homogène entraîne un seuil plus élevé. On peut observer le recours croissant à des DRH à temps partagé dans les entreprises de 50 à 200 personnes à travers les différentes formules d'externalisation.

➤ **Directeur des Ressources humaines : un stratège dans l'entreprise**

Il occupe une place stratégique au sein de l'entreprise. La mise en oeuvre d'une stratégie de RH implique la sélection de pratiques propres à renforcer les comportements nécessaires à la réalisation de la stratégie organisationnelle. Il ne s'agit plus seulement d'implanter des systèmes mais bien de s'assurer que ces systèmes sont cohérents avec les besoins de l'organisation et qu'ils s'intègrent avec d'autres, à la réalisation des objectifs communs. La GRH doit être en harmonie avec son environnement, mais elle doit également se préoccuper de la cohérence entre les activités et de l'équilibre entre les systèmes de GRH. La gestion stratégique dépasse la planification stratégique, dans le sens où il est nécessaire d'implanter pour ne pas se limiter au discours. La stratégie doit aussi se préoccuper d'implantation et d'efficacité. Ce rôle peut aussi être associé à une GRH plus participative et mobilisante.

Le qualificatif de stratège souvent attribué aux DRH peut être rempli d'ambiguïté et de confusion. Le simple fait qu'il soit de plus en plus fréquemment intégré au comité de direction n'en fait pas pour autant un stratège, et ce n'est pas pour autant qu'il sera consulté a priori lors d'une prise de décision stratégique. Le constat qui apparaît davantage dans la réalité organisationnelle, est celui d'une consultation a posteriori. Il ne faut donc pas faire d'amalgame et confondre présence au comité de direction et poids dans la prise de décision. Il ressort que peu de DRH ont réellement la capacité de peser sur l'évolution de leur entreprise. Il faudrait que la DRH soit capable de susciter, soutenir et de gérer le changement.

1.1.2. L'organigramme de la Direction des Ressources Humaines

La DRH peut, selon la taille de l'entreprise compter au maximum trois à quatre personnes. Par ailleurs, lorsque la taille de l'entreprise s'élève et que sa structure se décentralise en établissements, la fonction s'organise aux deux niveaux, local et central.

➤ **Le niveau local**

Dans l'établissement, la fonction RH a pour finalité principale d'être en appui du management. Elle prend donc en charge certains domaines centrés sur :

- la gestion de l'emploi et du développement des compétences ;
- le développement individuel des collaborateurs ;

- les relations sociales ;
- la conduite du changement ;
- le contrôle de la GRH.

Le responsable des RH a une compétence généraliste et une proximité forte avec le management. Les missions suivantes peuvent lui être attribuées :

- l'administration du personnel (paie, décisions managériales, recrutement...) ;
- l'information des salariés et de la hiérarchie (réponses aux questions...) ;
- le contrôle interne et l'audit social.

➤ **Le niveau central**

Le rôle du DRH central est modifié et une multitude de cadres (chefs de services) assument tout ou partie de la fonction GRH. La fonction est donc de plus en plus partagée et a un visage extrêmement différent, selon la taille des entreprises et le rôle de l'encadrement. En effet, la DRH centrale a un rôle essentiel d'animation, d'appui et de « partenaire stratégique » de la direction générale. Elle veille à faire évoluer la culture d'entreprise, à adapter l'organisation et à simplifier le processus de gestion administrative. Elle assure la négociation sociale du niveau global, le recrutement des dirigeants... Trois postes sont importants :

- le Directeur des Ressources Humaines ;
- les spécialistes de la gestion de l'administration et du recrutement du personnel ;
- les spécialistes de la formation ;

Il existe d'autres postes entre autres :

- le responsable de la paie ;
- le responsable de la gestion des cadres ;
- l'auditeur social ;
- le responsable des études sociales...

Il est également nécessaire d'effectuer une distinction entre la direction générale et la fonction RH, d'abord parce que cette fonction RH ne fait pas forcément partie de la direction générale, mais aussi parce qu'elle peut avoir ses intérêts propres et qu'elle cherche à faire partager à la direction générale. La fonction RH permet parfois de soutenir des projets spécifiques ou de participer à un effort de conviction.

Le métier de DRH est en constante évolution et reste toujours ambiguë, tant et si bien que certaines entreprises commencent à externaliser la fonction.

1.2. L'évolution du métier de Directeur des Ressources Humaines

La multiplication des missions imparties aux DRH entraîne un phénomène de diversification des différentes tâches qu'elles doivent assumer. Elles prennent en compte, à la fois les apports des courants théoriques qui se sont succédés, ainsi que les attentes des entreprises.

On est passé de la logique d'administration du personnel (avec l'intitulé chef du personnel), qui consistait essentiellement à une gestion juridique et comptable de la main d'œuvre, à une logique de relations humaines qui s'appuyait sur les apports du courant des relations humaines. Puis, un glissement nouveau s'est opéré, avec l'adoption de l'intitulé GRH.

Le développement de méthodologies spécifiques, ainsi que l'accroissement du niveau des exigences à l'égard de la fonction, contribuent à donner à la fonction RH une dimension nouvelle.

De nos jours, la fonction RH fait face à de nouvelles attentes pour qu'elle devienne effectivement une fonction stratégique qui participe au pilotage de l'entreprise. Cette exigence nécessitera donc la mise en place d'outils de plus en plus sophistiqués permettant d'abord un diagnostic qui aidera à la prise de décision.

1.2.1. Les outils d'aide au diagnostic

On distingue plusieurs outils essentiels :

➤ Outils empruntés aux sciences de gestion

La démarche ici est essentiellement pragmatique. Elle s'appuie sur les données brutes du bilan social. Les outils utilisés ici sont : l'indicateur, le tableau de bord, la méthode de l'observation diagnostic fondée sur l'étude de l'environnement. Ils doivent être pris en compte par le DRH.

- La technique de l'indicateur est un point de repère qui permet d'avoir une image significative d'un phénomène observé. Elle permet de suivre l'évolution de l'organisation en reliant entre elles des informations brutes et homogènes.
- Le tableau de bord qui est un outil de contrôle, de décision, de comparaison dans le temps et dans l'espace et un support pour réaliser des opérations de benchmarking.

- L'étude des incidents critiques et des dysfonctionnements qui regroupe les indicateurs de comportement (absentéisme, retard...); des indicateurs de performance (pannes, rebuts, retour...); des indicateurs de conflictualité implicites ou explicites (débrayages...).

➤ **Les outils empruntés à la démographie**

Elles concernent les effectifs qui permettent d'établir les pyramides des âges, d'ancienneté, des sexes, ou des qualifications.

➤ **Méthodes qualitatives issues des sciences sociales**

Cette technique empruntée aux sciences sociales est importante pour la DRH. Elle se base sur les techniques d'entretien, les techniques de questionnaire et le diagnostic sociologique (comprendre les perceptions que les acteurs ont de leur travail et des relations qu'ils ont entre eux).

1.2.2. Les outils d'aide à la décision : l'audit

L'évolution des outils de la GRH va dans le sens d'une approche plus intégrée, à travers la réalisation de tableaux de bord, de constructions d'indicateurs et de diagnostics. La caractéristique principale des nouvelles approches de la GRH consiste à les penser comme un tout cohérent, orienté de façon prospective vers les besoins de l'entreprise.

La méthode de l'audit est une approche spécifique de la connaissance d'une entreprise, et particulièrement de la GRH. Elle consiste à construire plusieurs indicateurs pertinents et à les analyser. Initialement mis en œuvre pour procéder à la vérification de la conformité des actes de gestion et de procédures comptables et financières, l'audit s'est élargi à l'ensemble du système de gestion et de pilotage de l'entreprise. Globalement on peut distinguer deux sortes d'audit : audit à froid, sous forme préventive et audit à chaud sous forme curative.

Elle s'appuie sur des traitements d'indicateurs construits, ou non, sous la forme de tableaux de bord. Ces indicateurs sont relatifs aux performances et aux résultats, aux moyens mis en œuvre (masse salariale, effectifs...), aux structures (organigramme...), aux risques (vols, fraudes...), au climat social. Chaque observateur choisit lui-même son système d'indicateurs qui dépend des objectifs visés dans le temps et dans l'espace. Les

indicateurs d'audit apportent des renseignements, à la fois plus analytiques du fait de leurs diversités, et plus synthétiques, du fait de leur mise en relation.

C'est en s'appuyant sur tous ces outils que la DRH peut élaborer des scénarii pour l'avenir.

II. Méthodes et dimensions de la Gestion des Ressources Humaines

Lorsqu'on aborde la question des méthodes pratiquées par la GRH, c'est la notion de complexité qui semble dominer. Certains secteurs, comme le transport ou le bâtiment et le secteur public sont restés longtemps à la traîne de la culture RH, alors que les secteurs de l'industrie ont été les pionniers en pratique de la GRH. C'est bien dans cette diversité que se joue la complexité. La complexité de cette méthode serait la conséquence de deux phénomènes :

- l'une provenant du mouvement de superposition croissante des concepts qui structurent le cadre conceptuel de la GRH ;
- l'autre résultant aussi d'exigences épistémologiques liées aux pratiques d'évaluation qui sont au cœur de la discipline.

Il sera aussi question d'éclaircir certaines grandeurs confuses de la GRH, préciser ses responsabilités et ses défis pour l'avenir.

2.1. Complexité du cadre conceptuel de la Gestion des Ressources Humaines

Le cadre conceptuel des RH est habité par des concepts multiples dont les contours sont souvent difficiles à cerner, en chevauchement permanent, ce qui constitue un premier facteur de complexité. En second lieu il faut prendre en compte la mesure du management de la compétence qui pourrait être considérée comme une réponse à la complexité.

2.1.1. Les différents concepts clés

Entre les termes de qualification, de classification, d'emploi, de métier, de poste, d'activité, les repères ne sont pas toujours très tranchés. Il est donc important, pour prévenir les confusions éventuelles, de rappeler les cadres dans lesquels s'inscrivent les différents concepts et de tenter d'en préciser les contours.

➤ **La qualification**

La qualification est une notion centrale de la GRH, indissociable de la question de l'évaluation des personnes. Elle s'inscrit au carrefour du dispositif de formation (initiale et continue) et de l'expérience professionnelle. Elle induit un système de reconnaissance qui passe par l'attestation d'un diplôme ou par la reconnaissance professionnelle. Quelque soit son mode de certification, la qualification renvoie toujours à une logique individuelle. La validation des acquis de l'expérience nécessaire pour la qualification repose sur trois principes ou droit : un droit individuel (droit de formation à chaque étape de sa carrière), un droit transférable (le droit acquis en entreprise l'est définitivement même en cas de mobilité professionnelle), un droit garanti collectivement.

➤ **La classification**

La classification est un concept binôme de la qualification. L'un ne va pas sans l'autre, c'est donc une notion collective qui s'adosse sur une logique d'organisation de l'entreprise. La classification est un système de positionnement, selon une grille donnée, des emplois et des métiers et qui résulte d'une négociation collective entre employeurs et salariés. Elle permet, par son rôle de clarification d'assurer la transparence et l'équité, notamment dans le système de rémunération. Compte tenu de la complexité de la réalisation des classifications, celles-ci ne peuvent être remises en cause permanemment, au risque de perdre toute pertinence. C'est pourquoi elles sont toujours un outil statique.

➤ **La notion d'emploi**

L'emploi est une notion collective qui renvoie à une logique professionnelle et une représentation collective. Elle correspond à une situation de travail regroupant les personnes accomplissant les mêmes activités. L'analyse de l'emploi passe par la formalisation d'outils :

- carte des emplois : il s'agit d'une récapitulation, sous forme d'une nomenclature, des emplois types d'une entreprise agencés par familles professionnelles, selon un critère de proximité. Elle permet de définir les espaces de mobilité professionnelle ;

- emploi type⁴: ils désignent « *un ensemble de situations de travail dont les caractéristiques sont suffisamment connues pour être occupé par un grand nombre d'individus* » les emplois type sont des emplois stables clairement identifiés dans les entreprises.

➤ **La notion de métier**

C'est aussi une notion collective. Il inclut un environnement beaucoup plus large que celui de l'emploi. C'est une forme d'identité professionnelle, façonnée par un ensemble de gestes et de pratiques communes reconnues. Elle a donc une forte connotation technique qui repose sur un savoir-faire repéré et validé dans des parcours de formation.

➤ **Le poste de travail**

Il s'inscrit dans une logique de « description de poste », qui est de procéder à une photographie de l'existant : c'est un cliché à un moment donné d'une situation, et non une projection sur une vision idéale. Le poste de travail est situé dans un organigramme, qui réalise l'interface entre l'homme et l'organisation. La description de poste repose sur une méthodologie rigoureuse s'organisant en cinq étapes :

- la raison d'être (pour définir les missions) ;
- la dimension (pour caractériser l'impact du poste sur le résultat de l'organisation) ;
- la position (formalisée par l'organigramme) ;
- la nature et l'étendue de l'activité (retracant le cadre d'activité du poste) ;
- les finalités (pour les principaux résultats attendus de ce poste).

Plusieurs objectifs sous-tendent ce principe : identifier la place et le rôle de chaque titulaire de poste ; comprendre les exigences et les difficultés de chaque poste ; les tâches principales qui doivent être effectuées...

➤ **La notion d'activité**

Elle correspond à un ensemble d'opérations bien identifiées et clairement finalisées et qui sont confiées à une seule personne. La description des activités s'est progressivement substituée à la description de poste.

⁴ Elle a été élaborée par le Centre d'Etudes et de recherches sur les Qualifications en 1974 pour établir le répertoire des emplois.

➤ **La description de fonction**

Elle correspond à une notion enrichie de la description de poste. La notion de fonction renvoie à une marge de liberté dont dispose le salarié pour élargir et enrichir le contenu de son emploi. C'est un préalable à la mise en œuvre d'une gestion des compétences.

➤ **La compétence**

Elle prendra progressivement le pas sur l'outil de la description de poste. Beaucoup plus adapté à la complexité croissante des organisations, et aux exigences de la flexibilité, le modèle de compétence est un élément constitutif du management par projet.

2.1.2 L'intégration de la compétence en réponse à la complexité

La compétence est une notion centrale qui est à la base du recrutement, des grilles de rémunérations, de l'affectation aux emplois. Elle est donc très importante et complexe à la fois.

Si les pratiques n'ont pas toujours été significativement modifiées du fait de l'usage de la compétence, c'est en grande partie en raison des enjeux qu'elles comportent. Le but de la notion de compétence est de modifier les fonctionnements antérieurs, ce qui est souvent perçu par les salariés ou leurs représentants comme une menace. La compétence pourrait constituer un avantage concurrentiel, comme le suggèrent les modèles théoriques, et dans ce cas, elle s'inscrit dans une démarche stratégique.

De nos jours, en raison des difficultés de la prévision, il s'avère plus utile de raisonner sur la base des compétences détenues par les salariés que sur les emplois. Cette démarche correspond aussi à celle retenue en matière de stratégie : il s'agit de repérer les compétences clés de l'entreprise pouvant garantir son avenir. Par ailleurs, l'usage de la notion de compétences invite à la prudence :

- elle fait l'objet de nombreuses définitions ;
- elle ne peut s'observer directement mais est inférée à partir de la situation de travail ; il est donc parfois difficile de l'identifier ;
- la notion de compétence clé reste assez vague et ne se prête pas à une identification facile.

Ainsi, les pratiques de gestion des compétences sont marquées par une importante diversité caractérisée par :

- une plus ou moins grande intégration dans le champ de la GRH, selon les enjeux pris en compte, depuis l'affectation aux emplois (le recrutement) et la rémunération à la formation ou l'appréciation ;
- un lien plus ou moins marqué avec d'autres fonctions de l'entreprise, en particulier la stratégie et l'organisation du travail.

Comme pour les autres pratiques de gestion, la gestion des compétences est une pratique contingente (imprévu), fortement segmentée, qui traduit un changement d'objet dans la préoccupation de la plupart des entreprises, qui reste toujours celle de l'anticipation. Il constitue donc une avancée tout à fait intéressante pour les salariés qui peuvent à un moment clef de leur cycle professionnel, faire un point objectif et exhaustif sur toutes leurs potentialités.

Le point suivant sera consacré aux différentes dimensions de la GRH, et les nouveaux défis qu'elle aura à relever.

2.2. Les dimensions et les grands défis de la Gestion des Ressources Humaines

La GRH est en constante mutation, technologique et économique, car tout ce qui touche à ce domaine nous paraît très abstrait. Il serait donc important, de délimiter les fonctions et responsabilités de la GRH à travers la DRH. Cette GRH a aussi des défis à relever pour faire face aux différentes mutations dont elle fait constamment l'objet.

2.2.1. Rôles et Responsabilités des Ressources humaines

Nous tenterons de décrire le rôle que joue la DRH contemporaine. On peut citer comme rôles :

- administration individuelle et collective du personnel depuis l'embauche (recrutement) jusqu'à la fin du contrat de travail ;
- assurer le respect des obligations légales et réglementaires, et optimiser l'ensemble des facteurs d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail des salariés dans le cadre des impératifs économiques de l'entreprise ;
- élaborer, proposer puis mettre en oeuvre la politique d'information des salariés et de communication à l'intérieur et parfois à l'extérieur de l'entreprise;

- interpréter, appliquer et expliquer le droit social individuel et collectif (droit du travail et de la sécurité sociale);
- élaborer et proposer la politique de formation, puis mettre en oeuvre les actions et contrôler leur application afin de mettre en adéquation les compétences requises ;
- optimiser l'adéquation des ressources aux besoins de l'entreprise, au présent, à court, moyen et long termes, en quantité et en qualité. C'est aussi, dans ce cadre, stimuler les Hommes/Femmes par une gestion des carrières individualisée ;
- définir, proposer et mettre en place avec la direction et les salariés l'aménagement du temps de travail et le gérer ;
- assurer la gestion administrative, financière et sociale des expatriés de leur départ jusqu'à leur retour. C'est aussi contrôler les coûts de l'expatriation et conseiller l'entreprise dans le domaine de la mobilité internationale ;
- optimiser le fonctionnement de l'entreprise au travail, en recherchant ou non des accords qui respectent les équilibres économiques de l'entreprise, dans le cadre de la stratégie définie ;
- définir, proposer puis mettre en oeuvre la politique et le processus de recrutement (tant des collaborateurs que des stagiaires), de la préparation du recrutement à l'accueil et l'intégration ;
- faire vivre le dialogue social, en tenant compte de la législation et des impératifs économiques de l'entreprise selon la stratégie qu'elle s'est fixée, en conciliant ses objectifs et la satisfaction du personnel. C'est aussi régler les litiges et accompagner le management dans la gestion des changements et des conflits ;
- proposer la politique de rémunération, la mettre en oeuvre puis analyser ses résultats. Optimiser l'équilibre socio-économique en fonction de la stratégie de l'entreprise et de ses moyens.

Au-delà de ces responsabilités qui incombent à la DRH les salariés attendent beaucoup de cette direction. Ils espèrent travailler dans l'équité, l'employabilité, l'éthique et la reconnaissance de leur contribution à la prospérité de l'entreprise.

2.2.2. Les grands défis de la Gestion des Ressources Humaines

➤ Les mutations technologiques

Quatre impacts des mutations dominant selon Jean-Marie PERETTI⁵ :

- la transformation des organisations : les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures ;
- l'accroissement de la productivité qui favorise la croissance mais pouvant entraîner des sureffectifs. La veille technologique doit comprendre un volet productivité ;
- la modification des compétences requises : l'évolution technologique modifie, crée, remet en cause et fait disparaître des emplois. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié ;
- le renchérissement du coût des équipements, qui occasionne une durée de vie des équipements moindre pour cause d'obsolescence rapide.

➤ La mondialisation et l'accentuation de la concurrence

Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit donc éliminer surcoûts et gaspillages. Elle devrait aller vite pour découvrir les créneaux porteurs (niches), les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel humain : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité de créer, d'innover, d'évoluer.

➤ Les mutations sociologiques et la diversité

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles (concernant le travail et l'argent) et des cohérences collectives accélérée par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples ; la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. Le besoin de reconnaissance de sa contribution au développement et à la prospérité de l'entreprise est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui.

⁵ Jean-Marie PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, Vuibert, Edition 2006-2007.

Conclusion du chapitre

Le chapitre introductif qui a révélé l'historique des RH jusqu'à son appellation GRH nous a fait comprendre l'importance de la fonction et son ambiguïté. Beaucoup de choses restent à faire pour parvenir à maîtriser cette fonction qui est primordiale pour l'avenir de l'entreprise.

Mettre en place un dispositif d'évaluation de ces RH et surtout des risques y afférents aiderait l'entreprise dans son processus de prise de décision. Le recrutement sera notre cible pour ce qui est du reste de travail même si la démarche ci-dessous est globale et valable pour tout le processus de GRH.

Le chapitre suivant parlera du dispositif de maîtrise et d'évaluation des risques liés à la GRH.

CHAPITRE 2

DISPOSITIF DE MAITRISE ET D'EVALUATION DES RISQUES LIES À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Introduction du chapitre

Les entreprises de nos jours tendent vers une organisation des RH qui leur permet de mener à bien leurs activités. Cette RH, très importante qui constitue le fondement d'un bon travail, et la clé du succès de l'entreprise se doit d'être maîtrisé. En effet, selon le guide méthodologique AMARIS, « le risque humain est le risque lié à une inadéquation des RH, à un comportement non conforme à l'éthique ou à un environnement social défavorable au sein de l'entreprise pouvant entraîner des dysfonctionnements, des atteintes au patrimoine voire une discontinuité de l'activité ».

Le risque opérationnel, selon la Banque de France (définition donnée par le Comité de Bâle) est défini comme étant « le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnels, systèmes internes ou résultant d'évènements extérieurs ». Parmi cette catégorie de risques on y retrouve le risque lié à la GRH, qui, lorsqu'il n'est pas pris en compte dans le management des risques, est source de nombreuses difficultés pour l'entreprise.

Il est donc fondamental d'approfondir cette notion de risques liés à la GRH.

SECTION 1 : Dispositif de maîtrise des risques

Il est important de savoir maîtriser les risques dans l'entreprise. Cela passe par la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques, qui permettra à tout moment de pouvoir appréhender les risques dans l'entreprise.

La notion de risque doit être d'abord connue et maîtrisée afin de lever toute ambiguïté. Le Contrôle Interne nous permettra ensuite de mettre en place un dispositif fiable de maîtrise des risques.

I. La notion de risque

Le risque est une notion que tout le monde tente de définir tout en essayant tant bien que mal de l'éviter ou de réduire son impact ou sa probabilité de survenance. La GRH est un domaine que nul ne peut maîtriser ; c'est un domaine très complexe. Le risque aussi est un domaine très complexe qui vient s'ajouter à la GRH. Une bonne compréhension préalable de la notion de risque serait nécessaire pour le bon déroulement de cette étude.

1.1. Définition du risque

Dans son lexique « Les mots de l'Audit », l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles 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 ».

Cette définition peut être complétée par celle de Dominique VINCENTI⁶ : « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. ».

Ces deux définitions révèlent l'aspect négatif que revêt le risque dont la maîtrise incombe à l'audit et au CI. Elles démontrent aussi l'importance de l'impact du risque, et la probabilité pour que un ou plusieurs événements se produisent.

UTELLI, Christophe et MARTENAT⁷, ont défini le risque comme « un événement (externe ou interne) résultant d'une action ou d'une inaction, d'une opportunité, susceptible de se produire et de nature à avoir un impact surtout négatif sur la réalisation des objectifs d'une entité. ». De cette définition, il ressort que le risque peut provenir aussi bien d'une action ou d'une inaction, ce qui pourrait nuire aux objectifs fixés. En effet, lorsque dans une entreprise rien n'est fait pour faire face aux éventuels risques, la probabilité pour que ce dernier survienne devient très élevée. De plus lorsqu'on exploite un nouveau créneau ou mieux encore, lorsqu'on recrute un nouveau personnel, de nouveaux risques apparaîtront et devront être maîtrisés ou cernés.

⁶ Dominique VINCENTI, *Dresser une cartographie des risques*, in Revue Audit, n°144

⁷ UTELLI Christophe & MARTENAT Sacha (2001), *Défis et enjeu du risk management dans les secteurs industriels et de services*, in Zialo.

BAPST Pierre Alexandre et BERGET Florence (2002)⁸ tentent d'approfondir les définitions ci-dessus en proposant la définition suivante :

« Le risque ne doit plus être considéré uniquement comme un élément négatif à éviter ou à contrôler, mais également comme quelque chose de positif, à utiliser de manière constructive. Il s'agit d'un moyen de saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation. ».

L'essentiel de toutes ces définitions à retenir, est que le risque n'est pas un élément nuisible ou néfaste à l'entreprise. Elle lui permet d'aller de l'avant et de réfléchir au comment minimiser les risques et surtout ceux liés à la ressource principale de l'entreprise : la « Ressource Humaine ».

Les mécanismes de maîtrise des risques doivent être orientés vers le futur afin de permettre aux entreprises d'anticiper certains changements.

Il existe plusieurs types de risques.

1.2. La typologie générale des risques

Partant du fait qu'il n'existe pas encore de nomenclature universelle des risques, nous retiendrons celle fondée sur la définition donnée par le Comité de Bale sur le risque opérationnel, à savoir : le risque opérationnel est « le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnels, systèmes internes ou résultant d'évènements extérieurs ».

On distingue d'après le Guide Méthodologique AMARIS :

- **Le risque humain** qui est composé du risque de gestion des compétences et carrières (inadéquation qualitative ou quantitatif des RH...), du risque d'éthique (fraude ou malveillance interne...), et du risque social (relation sociale, condition de travail...).
- **Le risque organisationnel et de traitement**, composé du risque opératoire (mauvais traitement des opérations...), du risque technique et de sécurité (inadéquation des moyens techniques...), du risque de management (gestion inadéquate de crise...), du risque légal, réglementaire et contractuel, du risque liés aux menaces externes (fraude externe...).

⁸ BAPST Pierre Alexandre et BERGET Florence (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs*, Revue Française d'Audit Interne, n°161.

- **Le risque lié aux systèmes d'information**, composé du risque lié à la technologie et aux systèmes informatiques (logiciel et réseau...) et du risque lié à la gestion de l'information (information non disponibles...).

A cela on pourrait ajouter y le risque lié à la paie du personnel (paiements fictifs...), au recrutement (mauvaise attribution de poste, corruption...).

Parmi ces risques certains sont plus fréquents en GRH, ce qui fera l'objet du point suivant.

1.3. Les risques spécifiques à la Gestion des Ressources Humaines

Parler de la notion de risque est relativement récent en GRH. Néanmoins, toutes les entreprises sont confrontées actuellement à des risques sociaux tels que le harcèlement moral et sexuel, la discrimination raciale ou syndicale... A cela s'ajoutent les risques d'erreurs de recrutement, de stratégies à court terme des plans de formation (absence de plan de formation continue); les risques de paie ou rémunération (salaires exorbitants...), les risques de gestion des carrières et des compétences (qui découlent du mauvais recrutement) et les risques liés à la gestion administrative du personnel ou risque d'éthique (fraude et malversations en interne). On pourrait aussi citer le risque social (grève, exécutions de tâches dangereuses...).

Les dirigeants mesurent désormais l'ampleur que prennent les risques et souhaitent anticiper les problèmes afin de protéger l'entreprise et les salariés. En somme selon Frank MOREAU ⁹« les ressources de l'homme se trouvent surtout dans la possibilité qui lui est offerte de construire et reconstruire à tout moment le futur qu'il désire ».

Ce point nous a permis de fixer les bases de cette étude. Dans ce qui suit nous parlerons du CI et de la mise en œuvre du dispositif de maîtrise des risques.

II. Le Contrôle Interne et le dispositif de maîtrise des risques

Le CI et le dispositif de maîtrise des risques sont tous deux sources de succès dans une entreprise. Le CI contribue à mettre en place le dispositif de maîtrise des risques. Si ces deux éléments sont performants, ils placent l'entreprise sur la voie du leadership. Savoir

⁹ Frank MOREAU, *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, 2002

maîtriser sa RH est gage de réussite dans une entreprise. C'est pourquoi il est nécessaire de bien comprendre cette notion de CI et de dispositif de maîtrise des risques.

2.1. Le Contrôle Interne

Le CI correspond à l'ensemble des ressources et procédures utilisées par les dirigeants pour contrôler efficacement les activités de l'entreprise ou de l'organisation. Grâce à lui, la direction et le personnel peuvent être raisonnablement certains d'atteindre les objectifs. Il aide à corriger les contradictions et à détecter les anomalies survenant entre les différents centres décisionnels (par exemple, les chefs d'agence) dotés de niveaux d'autonomie variés. Le CI doit être à caractère préventif, détectif, et correctif.

Il est donc un système d'organisation qui aide l'entreprise à réaliser ses objectifs. Il ne garantit pas la réussite de l'entreprise mais l'aide à mieux appréhender le futur.

2.1.1. Définition du contrôle interne

Les définitions du CI sont multiples ce qui crée une grande confusion chez les décideurs.

L'IFACI à travers le livre écrit par COOPERS & LYBRAND¹⁰ définit le CI comme étant, un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Il ressort de cette définition que le CI est un processus mis en œuvre par des personnes et est axé sur la réalisation des objectifs dans les différents domaines. Le CI n'est pas encore formalisé, ni documenté par toutes les entreprises, notamment pour ce qui concerne la GRH. Les Hommes ont toujours eu du mal à se laisser contrôler.

La gestion du risque peut être vue comme un préalable nécessaire à un bon CI ce qui pousse à l'inclure dans la gestion globale du risque.

¹⁰ COOPERS & LYBRAND, *La Nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, 2000

Selon Jacques RENARD, « la novation fondamentale est dans l'exigence d'une approche logique et globale de l'appréciation des risques, approche qui résume en huit éléments les conditions indispensables pour un contrôle interne bien maîtrisé ». Le dispositif de CI implique les éléments suivants :

- un environnement interne favorable (environnement de contrôle, éthique, stratégie, organisation) ;
- une définition des objectifs spécifiques (chiffrer la tolérance du risque en précisant les limites fixées par le management...) ;
- une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif ;
- une évaluation du risque ;
- un traitement du risque (développer une politique de protection et de prévention) ;
- des activités de contrôle ;
- une information et une communication ;
- un pilotage.

Pour parvenir à une bonne maîtrise des risques de GRH, il est indispensable d'intégrer les composantes du CI. L'évaluation du risque occupe une place centrale dans le dispositif de maîtrise des risques liés à la GRH.

2.1.2. L'évaluation et l'appréciation du contrôle interne

L'évaluation du CI fournit les bases d'appréciation du CI. Il est un processus d'identification de l'ensemble des procédures de l'entreprise.

➤ L'évaluation du contrôle interne

La démarche d'évaluation du CI sera décrite dans le schéma ci-dessous telle qu'elle a été élaborée dans *Le Mémento Comptable* de Francis LEFEBVRE (2003).

1. Saisie des procédures

Utilisation de diagrammes de circulation, de mémorandums, du manuel de procédures

2. Tests de conformité

Suivi de quelques transactions pour s'assurer de la compréhension et de la réalité du système

3. Evaluation préliminaire de CI

Points forts du système

Faiblesses du système

4. Tests de permanence

Tests pour s'assurer que les points forts sont appliqués

Non

Appréciation

5. Evaluation définitive du CI

Points forts du système

Faiblesses de conception

Documents de synthèse

Selon Anne-Marie PERCIE du SERT¹¹, « un contrôle interne efficient constitue un instrument de gestion indispensable au bon fonctionnement... ». L'évaluation du CI permet de l'apprécier et de vérifier après appréciation que les risques sont identifiés et maîtrisés.

➤ L'appréciation du CI

Apprécier le CI, d'après *Le Manuel de gestion*, volume 1, c'est-à-dire vérifier sa bonne conception et son bon fonctionnement, nécessite de respecter les étapes de travail suivantes :

- prise de connaissance des procédures mises en place par l'entreprise ;
- description du système ;
- vérification de leur existence réelle ;
- évaluation des risques liés à leur conception ;
- vérification de leur bon fonctionnement.

2.2. Dispositif de maîtrise des risques

Le dispositif de maîtrise des risques aide à la prévention et la détection des risques en vue de réduire leur impact. Selon Danielle LEVI-FEUNTEUN, intervenante lors de la réunion AFPLANE du 2 avril 2001, « un problème devient un risque s'il échappe au contrôle. ».

Le dispositif de maîtrise des risques apparaît donc nécessaire. Il s'agit de mettre en place un processus d'identification et d'évaluation des risques. Cette procédure a pour objectif de supprimer ou réduire les risques opérationnels. Après identification des risques il faut les mesurer à travers une grille d'évaluation, leurs enjeux pour l'entreprise et leur probabilité d'occurrence.

Selon JACOB Henri & SARDI Antoine¹², le processus de management des risques suit les étapes suivantes :

- identification des risques ;
- quantification ou évaluation des risques ;
- analyse, décision et planification des mesures ;

¹¹ Anne-Marie PERCIE du SERT, *Risque et contrôle du risque*, Economica, 1999.

¹² JACOB Henri & SARDI Antoine, *Management des risques bancaires*, Editions AFGES, Paris, 2001.

- gestion opérationnelle des risques ;
- suivi des risques ;
- reporting des risques.

C'est un processus itératif. Par ailleurs, le dispositif de maîtrise des risques passe par un dispositif de CI (cadre de CI). Un regroupement en six rubriques a été proposé par J. RENARD.

2.2.1. Les objectifs

La sagesse populaire nous dit que, « celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre ». Ces objectifs entrent donc dans le cadre des objectifs généraux de CI et doivent se situer dans le temps. Tout manquement à ce principe va constituer une faiblesse du CI donc du dispositif de maîtrise.

2.2.2. Les moyens

Ils permettent la réalisation des objectifs.

- **Les moyens humains** : sans personnel compétent tout système de CI est voué à l'échec. Ces moyens humains concernent trois activités : le recrutement (embaucher un personnel compétent au bon nombre...), la formation professionnelle permanente et l'éthique (connaissance et respect des critères d'honnêteté et de moralité).
- **Les moyens financiers** : vérifier que les budgets d'investissements sont en ligne avec les objectifs.
- **Les moyens techniques**

2.2.3. Les systèmes d'information et de pilotage

Ce dispositif est présent dans toutes les activités et devrait être formalisé dans un tableau de bord. Ces systèmes, pour une bonne qualité des contrôles doivent :

- Concerner toutes les fonctions de l'entreprise ;
- Etre fiables et vérifiables ;
- Etre exhaustifs ;

- Etre disponibles en temps opportun ;
- Etre utiles et pertinents.

2.2.4. L'organisation

H. FAYOL disait, « on ne contrôle que ce qui est organisé », étant entendu que « contrôle » signifie « maîtrise ». Trois principes sont à respecter ici :

- **L'adaptation** : il n'y a pas de modèle unique comme référentiel.
- **L'objectivité** : mettre la personne qu'il faut au poste qu'il faut selon ses compétences.
- **La séparation des tâches** : ne pas cumuler des tâches incompatibles. Faire tourner les tâches, les personnes et superviser.

2.2.5. Les méthodes et procédures

Formaliser les procédures dans un document mis à jour régulièrement et portés à la connaissance des exécutants.

2.2.6. La supervision

Mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs. C'est juste une assistance, une façon de prêter assistance aux collaborateurs. A cela on pourrait ajouter un bon système comptable fiable et une entité d'audit forte avec des objectifs bien définis dans une charte. Les risques opérationnels faisant l'objet de cette étude sont ceux liés à la GRH. Il est donc opportun de voir quel dispositif mettre en place pour sécuriser la GRH.

2.3. Dispositif de maîtrise des risques relatifs à la GRH

Toute personne dans l'entreprise, du conseil d'administration au personnel junior, a un rôle à jouer dans la gestion des risques.

- **Les dirigeants** identifient et ordonnent par priorité les risques, après les avoir éventuellement fait valider par toutes les composantes de l'entreprise. Ils

conçoivent et ajustent les politiques et les systèmes afin de minimiser les risques et ils donnent des instructions claires pour la mise en oeuvre des politiques.

- **Le personnel opérationnel** se conforme aux politiques et informe la direction des risques potentiels ou donne des avis pour rendre les politiques plus appropriées.
- **Le personnel de l'audit interne** suit évalue l'effectivité et l'efficacité de l'application des politiques partout dans l'institution et rend compte au conseil d'administration et aux dirigeants.
- **Le conseil d'administration** passe en revue et approuve l'analyse des risques et les politiques opérationnelles proposées par les dirigeants, et il suit les résultats.

Le personnel est le facteur clé pour la réussite et chaque personne doit comprendre la vision et la mission de l'organisation, et doit adhérer aux valeurs énoncées pour que les procédures de maîtrise des risques aboutissent.

Pour Francis LEFBVRE, les procédures efficaces à mettre en place pour maîtriser les risques GRH sont les suivantes :

➤ **La qualité du personnel**

C'est un des éléments essentiels du bon fonctionnement de l'entreprise. Il est donc nécessaire que la procédure d'embauche soit définie afin que le recrutement corresponde au profil nécessaire. Elle doit comprendre :

- la définition du besoin (demande d'embauche émanant des services) ;
- l'acceptation écrite par une personne responsable de la décision du recrutement ;
- la définition du poste et le profil du candidat souhaité ;
- la méthode de recherche de candidatures ;
- la méthode de sélection (interview, tests) ;
- la personne responsable de la décision finale d'embauche, selon la nature du poste proposé.

➤ **Chaque embauche donne lieu à la création d'un dossier individuel**

Ce dossier comprend entre autres éléments les renseignements suivants sur le salarié :

- date d'engagement,
- montant du salaire fixé,
- lettre ou contrat d'engagement,
- modalités d'évolution des rémunérations,
- exemplaire de la signature du salarié.

Les modifications de salaires font l'objet d'une autorisation écrite par une personne habilitée par la direction. Elle doit figurer dans ce dossier. Cette personne doit être indépendante du service préparant les documents de paie. Ce dossier comprend également, lors du départ, la lettre de démission ou de licenciement et le solde de tous comptes.

➤ **Le suivi**

L'engagement ou le départ de personnel de l'entreprise doivent faire l'objet d'une note écrite au service de la paie.

➤ **L'approbation des journaux de la paie**

Il est utile que les journaux de paie soient visés par les responsables des services intéressés qui ne participent pas à la préparation de la paie, afin de s'assurer de la conformité de ceux-ci avec l'effectif réel et avec les conditions de rémunérations fixées.

➤ **La séparation des tâches**

Il est important que les opérations suivantes soient confiées à des personnes différentes :

- relevé des temps et liste du personnel ;
- préparation de la paie ;
- remise des paies aux employés.

Ce dispositif de contrôle doit être respecté et maîtrisé pour les objectifs et la détermination des risques éventuels à réduire.

La section suivante sera consacrée à l'évaluation à proprement parler de la maîtrise des risques liés à la GRH.

SECTION 2 : Evaluation de la maîtrise des risques

D'après le cours de *Méthodologie de recherche* de TINY (2007 : CESAG), « Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués, pris en compte et maîtrisés par le contrôle interne ». L'évaluation des risques est l'une des étapes clé du CI. L'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants.

Les risques de GRH sont des risques difficiles à harponner. Cette section sera consacrée à l'évaluation de la GRH avant d'aborder à proprement dit l'évaluation des risques.

I. L'évaluation de la Gestion des Ressources Humaines

La GRH est considérée comme étant une discipline qui est en voie de constitution, vu sa complexité. L'évaluation de la GRH vise l'efficacité des résultats attendus d'un côté, l'effectivité et l'efficience d'un autre. Plusieurs enjeux sont pris en compte dans la GRH et des politiques sont mis en œuvre pour l'évaluation des risques liés à la GRH.

1.1. Les enjeux de l'évaluation de la GRH

Les techniques d'évaluation sont au cœur des outils de la GRH. Il est donc nécessaire de passer en revue le soubassement de l'évaluation en GRH avant de passer à l'évaluation des risques liés à ce processus. Geneviève LACONO ¹³ dans son livre *Gestion des Ressources Humaines*, illustre bien ce concept d'évaluation.

1.1.1. L'évaluation et la démarche emplois compétence

L'évaluation des emplois passe par l'identification d'un certain nombre de critères. Plusieurs méthodes s'appliquent à l'évaluation des emplois.

¹³ Geneviève LACONO, *Gestion des Ressources Humaines*, 2002

- **La méthode d'évaluation du point de vue de la forme** : cette méthode comprend plusieurs démarches à considérer :
 - la méthode de la pyramide des postes qui est un système qui consiste à hiérarchiser de façon systémique les postes en fonction de leur importance dans l'organisation. Ce classement servira de base pour l'établissement de la grille de rémunération.
 - le système d'évaluation fondée sur le degré d'autonomie qui donne l'évolution du poste du titulaire.
- **La méthode d'évaluation du point de vue de l'objet** : la méthode d'évaluation des systèmes mixte d'emplois compétence est une décision plutôt lourde pour les DRH. Cette méthode exprime la représentation de la hiérarchie des emplois et des compétences. Elle détermine aussi tout le système de gestion des rémunérations et des carrières.

1.1.2. L'évaluation et le recrutement

Le recrutement qui est l'objet de cette étude est une opération essentielle et primordiale de la politique des RH, difficile à mettre en œuvre parce que faisant l'objet de multiples controverses. La procédure de recrutement est fondée sur une pratique d'évaluation des futurs employés d'une entreprise. C'est sur la base de cette évaluation que le candidat au poste sera sélectionné. Elle vient donc enrichir le portefeuille des compétences de l'entreprise. Elle se déroule en quatre étapes :

- identifier les besoins futurs de l'entreprise en se basant sur les pyramides des âges, des sexes, des qualifications;
- qualifier le profil du candidat ;
- il y a ensuite l'aspect opérationnel de la campagne de recrutement. Il s'agit ici de rédiger l'annonce de l'emploi à pourvoir, de choisir les modes de recrutement interne ou externe et de décider si l'on fait appel à un cabinet de recrutement ;
- mesurer le potentiel du candidat.

Les techniques d'évaluation en matière de recrutement tournent autour de l'entretien qui est décisif, et des tests qui doivent être objectifs.

1.1.3. L'évaluation et la rémunération

La politique de rémunération constitue un axe stratégique du pilotage de l'entreprise. Le système de rémunération doit être équitable, car il est l'élément clé de la motivation du personnel. Considérée comme l'élément clé de la GRH, elle vise plusieurs objectifs : la motivation ; la recherche de la fidélisation des salariés et leur implication dans le devenir de l'entreprise ; la recherche de la cohésion des équipes. Les systèmes de rémunération reposent en général sur la culture interne de l'entreprise. Son évaluation permet de vérifier leur fondement et la pertinence des critères d'évaluation.

1.1.4. L'évaluation et la gestion des carrières

La gestion des carrières évolue constamment au sein des entreprises. Un entretien annuel d'évaluation s'est progressivement imposé dans la culture de la GRH. Son évaluation se déroule en deux temps :

- une phase d'entretien qui prend appui sur un document écrit (grille d'entretien) dont le salarié prend connaissance avant la rencontre ;
- un compte-rendu de l'entretien adressé au salarié.

La fragilité du système d'évaluation impose aux DRH une certaine prudence dans la mise en œuvre des outils et beaucoup de rigueur dans le contrôle.

Il est important de voir quelles sont les politiques en matière d'évaluation des risques en GRH.

1.2. Politiques en Gestion des Ressources Humaines

Toute entreprise peut réduire de façon considérable sa vulnérabilité face aux risques si son personnel est bien formé et motivé. Cela peut se faire en mettant en place des politiques efficaces de GRH comme l'embauche, la formation, la rémunération, et le licenciement des membres du personnel.

➤ **L'embauche ou le recrutement**

Existe-t-il des normes et procédures d'embauche conçues de manière à attirer les individus honnêtes et bien motivés ?

Les entreprises doivent concevoir et appliquer des procédures de recrutement transparentes et fiables, et elles doivent être prêtes à investir le temps et les ressources nécessaires lui permettant de trouver les bonnes personnes et limiter les risques. En plus des méthodes d'analyse des capacités techniques, on peut aussi utiliser des tests psychologiques, des demandes de confirmation auprès des employeurs précédents et/ou de personnes références, ou demander à d'autres contacts personnels s'ils lui confieraient leur argent, ou aussi embaucher la personne pendant une période d'essai.

➤ **Formation**

Les nouveaux employés sont-ils orientés et constamment re-focalisés sur une culture d'honnêteté et de tolérance zéro en matière de fraude ?

La formation se focalise souvent sur les tâches d'un poste, mais peut s'avérer un moyen de contrôle efficace, aussi doit-elle transférer plus que les seules capacités techniques. La période d'orientation est le moment de plonger les nouvelles personnes dans la culture institutionnelle, d'encourager leur adhésion et leur engagement envers la mission et les valeurs de l'institution, et de renforcer la politique de tolérance zéro concernant la fraude.

➤ **Rémunération**

Le personnel est-il rémunéré à un niveau raisonnable et compétitif ?

En matière de rémunération, la transparence et l'équité doivent être à la source de détermination de celle-ci. Elles seront des exigences de la part du personnel. Des études de marché et enquêtes doivent être menées régulièrement pour vérifier les niveaux de salaire adaptés, et développer une grille salariale comprenant tous les postes de travail. Les employés qui se sentent rémunérés à un niveau insuffisant ne seront pas engagés dans leur travail de manière efficace, ne porteront pas l'attention nécessaire aux détails, et auront plus tendance à profiter des opportunités de commettre une fraude.

➤ **Evaluation**

Existe-il un système d'évaluation des performances à intervalles réguliers ?

Plus que le salaire, les facteurs qui motivent les employés comprennent la responsabilité, les opportunités d'avancement et de développement personnel, la reconnaissance de leur contribution à la prospérité de l'entreprise, et un sentiment de satisfaction pour un travail de haute qualité. Un processus formel d'évaluation des performances de chaque employé offre l'opportunité d'une communication en deux directions entre les employés et leur superviseur.

➤ **Licenciement**

Existe-il une politique de licenciement immédiat des cas de malhonnêteté ou de fraude ?

La connaissance par les employés des conséquences négatives résultant d'une performance inadéquate dans leur travail est aussi un contrôle préventif. Un message clair et sans équivoque doit être transmis aux membres du personnel, à savoir qu'ils seront immédiatement licenciés, perdront leurs revenus et avantages, et peuvent être poursuivis par la justice s'ils commettent une fraude. Des actions rapides et permanentes doivent être la réponse aux moindres activités frauduleuses.

Ces politiques en matière de prévention et d'évaluation des risques nous guideront vers l'évaluation complète des risques liés à la GRH.

II. Evaluation des risques

Le risque de nos jours dans les entreprises doit pouvoir être évalué afin de juger de la pertinence des procédures de maîtrise des risques. Toute entreprise est confrontée à des risques, souvent importants, à tous les niveaux. Les risques peuvent compromettre la survie de l'entreprise. Toutefois, il existe des moyens d'analyse et de traitement des risques.

2.1. L'évaluation des risques opérationnels

Fixer des objectifs est l'une des conditions préalables à l'évaluation du risque. Le management doit donc se fixer des objectifs avant d'identifier les risques qui sont susceptibles d'avoir un impact sur leur réalisation et prendre des mesures nécessaires.

Le processus d'évaluation des risques suit une démarche en quatre étapes, que nous verrons ci-dessous.

➤ Préparer le déroulement de l'évaluation

Cette étape consiste à organiser le déroulement de l'évaluation des risques dans l'entreprise. Elle inclut le choix des personnes participantes, la définition des rôles, les informations à rassembler, les outils à employer, le découpage de l'entreprise en unités de travail, les résultats attendus...

➤ Identifier les risques

Les performances de l'entreprise peuvent être menacées par des facteurs internes ou externes. L'identification des risques est un processus itératif qui est souvent intégré dans le processus de planification. Il faudrait repérer les risques par activité ou risque par risque. Pour ce faire, de nombreuses techniques d'identification des risques ont été développées. La plupart d'entre elles correspondent à des techniques qualitatives ou quantitatives destinées à identifier les activités comportant le plus de risques et à classer ces derniers par ordre de priorité.

➤ Classer les risques

Le classement des risques permet de les hiérarchiser en partant du moins important au plus important même si l'on sait qu'il n'y a pas de risques mineurs. Le classement doit se faire selon des critères (impact et probabilité). Ainsi donc, avant de pouvoir classer les risques, ceux-ci doivent être analysés. Il n'existe pas de procédures formelles en ce sens, mais il peut se décomposer de la façon suivante :

- évaluation de l'importance du risque ;
- évaluation de la probabilité de survenance du risque ;
- évaluation des procédures de contrôle en place
- évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

➤ **Mettre en œuvre des solutions**

Cette étape permet de mettre en pratique les mesures préventives pour les risques les plus importants.

2.2. La Gestion des Ressources Humaines et ses risques

Selon Franck MOREAU, « la gestion des ressources humaines donne le vertige par le nombre de forces qu'elle combine et par la profusion des discours qui l'enveloppent... ». Son principal rôle dans les années 80 était d'organiser, de muter, de recycler ou de faire partir les salariés en surnombre au risque parfois de supprimer son propre poste. Les années 90 ont vu une crise se développer encore davantage. Les années 2000 semblent plus complexes. La gestion des risques commence à se structurer, mais les universités n'ont pas fourni à ce jour de modèles théoriques suffisants pour répondre à la demande de plus en plus forte du monde économique.

2.3. L'évaluation des risques en Gestion des Ressources humaines

Comment un responsable des RH ayant à repérer, comprendre, faire des choix, prendre des décisions et les suivre, va-t-il évaluer à chacune de ces étapes le niveau de risque à prendre ? Pour reprendre ce que disait le biologiste Henri LABORIT, dans son livre *Eloge de la fuite*, l'homme ne dispose que de trois choix lorsqu'il est confronté à une épreuve : 1) combattre ; 2) ne rien faire ; 3) fuir.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre la notion de risque et la nécessité, quoique complexe, de mettre en place un dispositif de maîtrise des risques. Ce dispositif doit être évalué par la suite en référence à plusieurs critères.

La démarche de l'évaluation des risques liés à la GRH sera décrite dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 3

METHODOLOGIE DE L'ETUDE : ANALYSE DES RISQUES, DEMARCHE D'IDENTIFICATION ET EVALUATION DES RISQUES LIES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Introduction du chapitre

Evaluer et maîtriser les risques dans une entreprise permet d'atteindre les objectifs économiques et sociaux fixés. Cela rentre dans le cadre d'un processus fastidieux d'identification des risques, particulièrement ceux liés à la GRH qui sont encore plus difficiles à maîtriser.

Plusieurs risques peuvent être identifiés a priori. Ces risques doivent être identifiés non seulement à l'échelle de l'entreprise, mais aussi au niveau de chaque activité.

Il est nécessaire après identification de procéder à une analyse des risques en évaluant entre autre leur importance (impact) et leur probabilité d'occurrence.

Evaluer des risques nécessite donc de suivre une démarche d'identification et ensuite de maîtrise.

Ce chapitre nous aidera donc dans la démarche à suivre quand à l'identification et l'évaluation des risques ; et dans le dispositif de maîtrise des risques.

SECTION 1 : Analyse des risques en Gestion des Ressources Humaines

L'analyse des risques n'est pas une étape théorique, mais constitue souvent une étape-clé de la réussite d'une entreprise. Elle revêt un maximum d'efficacité lorsqu'elle englobe l'identification des risques potentiels de l'entreprise. Malheureusement l'importance des risques est parfois prise en compte tardivement dans les entreprises qui constatent après coup qu'elles sont confrontées à de nombreux risques.

I. Les risques critiques en Gestion des Ressources Humaines

Plusieurs types de risques surviennent de façon récurrente en GRH et cela dès le recrutement. C'est ainsi que différents risques se perpétuent notamment à travers les processus de formation, ou de gestion des carrières.

1.1. Le risque de subjectivité

Comme tout ce qui touche à l'humain, l'objectivité complète est difficile à atteindre et sans doute pas toujours appliquée dans la pratique. Selon Geneviève LACONO, « avoir l'illusion que le recours à des outils sophistiqués et scientifiquement testés, supprimerait tout risque de subjectivité relèverait d'une grande naïveté ou d'un attachement très dogmatique au mythe d'une rationalité absolue. » Le risque de subjectivité consiste donc à porter un jugement ou une appréciation non fondé sur des preuves claires et précises, mais le plus souvent sur des preuves personnelles.

Pour parer les risques de cette subjectivité permanente, il est essentiel que les DRH prennent conscience de l'impact négatif des risques de subjectivité que ce soit dans le recrutement ou dans le processus de formation ou tout autre processus de GRH. Un dispositif de maîtrise des risques fiable et pertinent pourrait résoudre ce problème.

1.2. Le risque d'erreur

D'après POULIOT et BILODEAU¹⁴, « les erreurs humaines d'appréciation sur les éléments du dispositif de contrôle peuvent occasionner de sérieux préjudices à une opportunité par exemple. Les erreurs d'appréciation humaines résultent de divers facteurs comme l'incompétence, l'omission et l'imprudence.»

Les erreurs humaines ont le plus souvent des conséquences et des retombées graves. Il est donc important de mettre en place un dispositif de CI efficace.

¹⁴ POULIOT Daniel et BILODEAU Yves, *Mesurer les risques en vue de les contrôler et les gérer*, Revue Française d'Audit Interne, n°161.

1.3. Le risque de collusion

Selon COOPERS et LYBRAND, « la collusion entre deux ou plusieurs personnes peut déjouer le système de contrôle interne. Des individus agissant collectivement pour perpétrer et dissimuler une action peuvent altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le système de contrôle interne».

Pour PHILY¹⁵, les risques de collusion « se particularisent par le fait qu'ils impliquent deux ou plusieurs acteurs différents et situés à des niveaux différents de responsabilité et de contrôle pour réaliser un acte contraire aux valeurs fondamentales de l'organisation (détournements, fraude, vol...)».

Un bon dispositif de CI permettra de détecter et de prévenir les risques de collusion qui se révèlent être importants pour l'entreprise. Ils sont malheureusement appréhendés après coup dans la majeure partie des cas.

1.4. Le risque de fraudes ou malversations

La fraude constitue un enjeu et une menace importante et croissante pour les entreprises. Ses impacts financiers sont lourds, avec des conséquences sur la réputation de l'entreprise. On voit souvent des entreprises recruter un employé sans réelle compétence ou payer le salaire d'employé fictif.

La fraude est donc un acte accompli dans l'illégalité, consistant à tromper délibérément, à soutirer de l'argent contre la volonté de quelqu'un ou à falsifier intentionnellement un document, et portant atteinte aux droits et aux intérêts d'autrui.

Il est à distinguer de l'erreur qui est une inexactitude involontaire sans intention de nuire.

Tous les processus de GRH peuvent être la cible d'une fraude des employés quelque soit leur importance et leur hiérarchie dans l'entreprise : le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la paie, la gestion administrative...

Selon BARTHELEMY et COURREGES, «la lutte contre la malveillance passe ensuite par la réduction des possibilités de nuire offertes aux malfaiteurs et vandales potentiels, et en premier lieu par le renforcement des contrôles et en particulier des contrôles d'accès.

¹⁵ PHILY Xavier, *Editorial RFAI* n°139.

On veillera cependant à respecter certaines règles pour éviter de porter atteinte aux libertés fondamentales des salariés ».

En général, dans les entreprises, la fraude ne se mesure que lorsqu'elle frappe, mais un bon dispositif de maîtrise des risques pourrait aider à prévenir et le cas échéant détecter ce risque.

1.5. Le risque de sécurisation des valeurs

Rappelons que le CI est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entité. Il a pour but d'une part d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, et d'autre part l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. C'est l'ensemble des dispositifs mis en oeuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. Il doit pouvoir entre autre assurer :

- Le respect des directives c'est-à-dire le respect des lois règlements et contrats, règles internes et externes.
- L'optimisation des ressources en utilisant de façon économique et efficace les ressources.

Ces objectifs réalisés contribueront à prendre une option sérieuse sur la bonne maîtrise des activités. Des mesures de sécurité doivent par conséquent être mises en place pour la protection de certaines valeurs.

Pour que le dispositif de maîtrise des risques fonctionne il est important d'identifier les dispositifs spécifiques au CI.

II. Identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne

Selon J. RENARD quatre étapes sont à suivre dans l'identification des dispositifs de CI. L'identification des dispositifs de CI est un préalable à l'identification des risques. Quatre étapes sont donc à distinguer.

2.1. Découper l'activité en tâches élémentaires

Ce découpage sera réalisé dans un premier temps à l'échelle de l'entreprise puis au niveau de chaque activité ou domaine stratégique. Cette méthode est utilisée pour identifier les zones à risques et construire le questionnaire de CI. Plus ce dispositif sera précis, plus le dispositif de CI mis en place sera rigoureux et efficace.

2.2. Identifier les risques attachés à chaque tâche et les évaluer

En d'autres termes se poser la question : que se passerait-il si cette tâche était mal faite ou n'était pas faite du tout ? Pour chacun des risques identifiés, on devra procéder à une évaluation du risque pour mesurer son degré de pertinence et savoir s'il est : important, moyen ou faible.

2.3. Identifier les dispositifs

Pour chaque risque identifié l'on déterminera le dispositif spécifique de CI adéquat. On obtiendra alors une liste théorique des dispositifs nécessaires pour une bonne maîtrise de chaque tâche élémentaire. Malgré ce dispositif de maîtrise des risques il subsistera toujours un risque appelé risque résiduel.

2.4. Qualification

Après identification il reste à qualifier les risques en les rattachant à leur famille d'origine c'est-à-dire au dispositif permanent de CI.

Dans ce qui suit nous donnerons la démarche d'identification et d'évaluation des risques en GRH.

SECTION 2 : Démarche d'identification et d'évaluation des risques

Cette démarche d'identification des risques est la mise en œuvre de la Norme d'audit interne 2210.A1 : « nécessité d'identifier en premier les risques et de les évaluer pour fixer les objectifs ». Il s'agira d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire et de les analyser par la suite.

Les pratiques d'identification et d'évaluation des risques ne sont pas formalisées théoriquement. Chaque entreprise décidera de la manière dont elle voudra gérer ses risques.

Néanmoins nous proposerons une approche dans cette section, une démarche que nous jugeons adéquate pour maîtriser les risques.

I. Démarche d'identification des risques

Selon BARTHELEMY et COURREGES¹⁶, « il n'existe pas de méthode infaillible d'identification des incertitudes. L'humilité est la règle et toute prétention à l'exhaustivité est vaine ». Tout de même, certaines méthodes sont préconisées pour l'identification des risques.

1.1. Les méthodes d'identification des risques

Plusieurs méthodes existent de nos jours. Nous pourrions en citer quelques unes :

- l'identification basée sur les tâches élémentaires ;
- l'identification basée sur les check-lists ;
- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement ;
- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs.

Au niveau analytique les risques sont souvent appréciés tâche par tâche. Plusieurs outils seront utilisés pour identifier les risques et seront formalisés dans un « tableau de risques ».

¹⁶ BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe, *Gestion des risques : Méthode d'optimisation globale*, Editions d'organisation, 2000-2004.

1.2. Les outils d'identification des risques

Ils sont nombreux mais on peut en citer quelques uns :

- le questionnaire, qui consiste à élaborer un questionnaire spécifique adressé à un échantillon du personnel ;
- l'observation, sera utilisé pour comprendre les opérations liées au processus de GRH ;
- l'interview, pour mieux comprendre les tâches effectuées ;
- l'analyse documentaire, qui aidera à prendre connaissance des procédures de l'entreprise en ce qui concerne les RH ;
- le brainstorming qui consiste à faire une liste de tous les risques susceptibles d'affecter l'entreprise (toutes les idées seront permises)...

La méthode préconisée par J. RENARD pour identifier et évaluer les risques est le « tableau des risques ». Le tableau des risques devra nécessairement prendre en compte trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature : l'exposition, l'environnement, et la menace.

Le tableau des risques consistera donc à découper l'activité en tâches élémentaires.

1.3. Méthodologie d'identification et d'évaluation des risques

Ce tableau comportera les rubriques suivantes :

➤ Les tâches

L'activité sera découpée en opérations ou tâches élémentaires.

➤ Les objectifs

En face de chacune des tâches sera indiquée son objectif. A quoi sert-elle ?

➤ Les risques

Estimer les risques encourus. Il s'agit de rappeler les risques essentiels attachés à la tâche et d'identifier avec précision tous les risques susceptibles de se manifester.

➤ **Les sources**

Trois sources sont souvent à l'origine des risques :

- les personnes ;
- les procédures ;
- les facteurs externes ou internes...
-

➤ **L'impact du risque sur la bonne marche de l'entreprise**

Il s'agira ici de mesurer les conséquences du risque s'il survenait.

➤ **L'évaluation**

On procédera ensuite à une évaluation sommaire du risque attaché à cette tâche. On distinguera trois niveaux de risques :

- risque important ;
- risque moyen ;
- risque faible.

Cette appréciation se fait dans le but de permettre la planification des travaux à suivre.

➤ **Le dispositif de maîtrise**

En face de chaque risque identifié, on rappellera le dispositif de CI qui devra être mis en place, en bonne logique, pour prévenir le risque identifié.

➤ **Le constat**

Il sera nécessaire d'indiquer si le dispositif identifié comme important existe ou n'existe pas. Un dispositif sera mis en place s'il n'existe pas.

II. **Méthodologie d'évaluation des risques**

Des méthodes déductives et inductives sont préconisées par BARTHELEMY et COURREGES. Les méthodes déductives partent de l'évènement redouté et les méthodes inductives partent de l'observation des tâches et des activités. Une fois les risques identifiés une étape fondamentale serait de les coter afin de fixer leur priorité sur une base aussi objective que possible. Ce qui nous donne une formule qui se rattache à l'évaluation des risques (criticité) :

Criticité= Fréquence*Gravité ou

Criticité= Probabilité*Impact

2.1. Evaluation des risques en Gestion des Ressources Humaines

Selon Franck. MOREAU, plusieurs critères objectifs et subjectifs pour gérer les risques liés aux différents processus de GRH. « La personnalité du décideur et les informations dont ils disposent sont à la source même du risque : insuffisance de l'information, imprécision des prévisions, manque de fiabilité des anticipations ». Six étapes sont à distinguer dans l'évaluation des risques en GRH.

➤ La conscientisation

Cette étape consiste à prendre conscience du risque et des retombées. C'est une étape d'information et de sensibilisation.

➤ La représentation

Chacun a sa représentation des risques en fonction de son niveau de conscience.

➤ L'évaluation du risque

Le risque est évalué selon plusieurs critères qui sont :

- *l'impact* : quelles sont les conséquences et répercussions du risque pour l'ensemble du personnel de l'entreprise ?
- *la faisabilité* : sera-t-il facile ou difficile de mener à bien les actions inhérentes au risque ?
- *l'aléa* : quelle est la part prise par le hasard, l'impondérable et l'inconnu dans le risque ?
- *la vulnérabilité* : quelles sont les faiblesses du risque ?

➤ La décision

Il s'agit après évaluation de décider de la façon dont le risque sera maîtrisé.

➤ **Le suivi**

Il s'agit ici de mettre en place un dispositif de suivi du risque pour voir son évolution.

➤ **Le bilan**

Cette étape est dans le but de tirer profit, de tirer des leçons et enseignements des conséquences liées au risque.

Gérer les risques dans une entreprise n'est pas chose aisée. Cela demande beaucoup d'attention. Identifier et évaluer les risques en GRH nécessitent la mise en œuvre d'outils et d'un dispositif de maîtrise des risques.

Le modèle d'analyse peut se résumer comme suit :

- Prise de connaissance du processus de GRH ;
- Description des procédures ;
- Evaluation du contrôle interne ;
- Identification des tâches ;
- Identification des risques ;
- Mesure du risque.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous guidera dans l'identification et l'évaluation des risques de GRH plus particulièrement les risques de recrutement. Cette démarche méthodique est assez précise et complète et pourrait s'adapter à toutes démarches d'identification de risques opérationnels. Elle n'est pas la seule démarche possible mais celle que nous avons décidé d'utiliser parce qu'elle est complète.

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis de fixer les bases de notre travail. Les risques liés au processus de GRH sont le plus souvent lourds de conséquences financières et demandent la mise en place d'un dispositif de rigueur.

Nous avons donc décrit la GRH, ensuite la notion de risque fut introduite avant de donner la démarche que nous avons choisi de suivre pour identifier et évaluer les risques.

Ce travail s'appliquera à toute entreprise ou organisation gérant des RH mais dans ce cas précis nous prendrons l'exemple d'un organisme international, une agence des Nations Unies : le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Dans la deuxième partie nous parlerons des missions et objectifs du PNUD avant de rentrer dans les détails concernant leur dispositif de maîtrise des risques, notamment des risques liés à la GRH et au recrutement en particulier. L'évaluation et le dispositif de maîtrise des risques liés à la GRH conditionnent la réussite et la performance de l'entreprise.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Introduction de la deuxième partie

D'après Kermal Dervis, administrateur du PNUD : « *la mondialisation a fondamentalement changé l'économie mondiale et a fait des gagnants et des perdants. La réduction des inégalités, au sein des pays et entre eux, l'instauration d'une mondialisation plus inclusive constituent le défi le plus important de notre époque en matière de développement.* »

Ces inégalités expliquent donc la place centrale occupée par le développement inclusif dans la mission des Nations Unies (NU) et du PNUD. En coopération donc avec d'autres organismes onusiens, le PNUD rassemble les instances gouvernementales, les organisations internationales, le secteur privé et les groupes de la société civile pour appuyer les efforts visant à instaurer les politiques et les institutions publiques dont les pays ont besoin pour réduire les disparités en matière de développement.

Le PNUD est donc un organisme, un partenaire multilatéral à l'œuvre dans 172 pays qu'il aide à se doter des capacités requises pour mettre en œuvre un développement inclusif, contribuant ainsi à la réalisation des engagements de l'économie mondiale.

Le PNUD poursuit des objectifs à atteindre d'ici à 2015, appelés OMD (Objectifs du Millénaire pour le Développement), valable pour l'ensemble du système des NU, dont nous parlerons plus loin. Pour l'atteinte de ces objectifs, le système des NU, le PNUD pour notre cas se doit de se doter d'un personnel compétent, qualifié et à la hauteur des attentes.

Dans cette seconde partie nous verrons en détail les différentes procédures de recrutement du PNUD. Le recrutement est la base d'une bonne GRH et nécessite une grande attention.

Nous étudierons leurs procédures de CI et leur dispositif de maîtrise des risques avant de passer à l'évaluation des risques. Nous tenterons par la suite de proposer des recommandations pour corriger les éventuelles failles du système et améliorer le processus de recrutement. Nous mettrons donc en application la démarche décrite dans le chapitre précédent.

CHAPITRE 4

PRESENTATION ET DESCRIPTION DES PROCEDURES DE RECRUTEMENT DU PNUD

Introduction du chapitre

Le PNUD est un organisme international relevant du système des NU très impliqué dans les initiatives de développement en Afrique notamment au Sénégal.

En tant qu'organisation multilatérale, le PNUD est un ensemble assez complexe que nous présenterons dans cette deuxième partie, ce qui nous permettra de nous familiariser avec ses activités et d'avoir ainsi une vue d'ensemble sur ses procédures et systèmes de base.

Ce travail sera appliqué au recrutement au niveau national ce qui nous emmènera à passer en revue les procédures de recrutement.

Pour l'atteinte des objectifs de ce travail, une bonne connaissance de l'environnement interne du PNUD est donc nécessaire.

SECTION 1 : Généralités sur le PNUD

Les généralités porteront sur une brève description de l'ONU en général, et sur les activités et objectifs du PNUD tout en passant en revue l'organigramme.

I. Missions et Objectifs de l'ONU en général et du PNUD

L'ONU, est une organisation internationale unique composée de 192 Etats souverains. Son objectif est de maintenir la paix et la sécurité dans le monde tout en développant des relations cordiales entre nations du monde. Elle contribue à la promotion du progrès social et des droits humains.

L'une des missions-clés des NU est l'accès au Développement. Elle y consacre au moins 70% de ses activités.

1.1. Définition et missions du PNUD

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) œuvre en faveur du développement humain. Il est basé sur la fusion du Programme élargi d'assistance technique des NU, créé en 1949, et du Fonds spécial des NU, mis en place en 1958.

Par la suite le PNUD fut donc établi en 1965 par l'assemblée générale de l'ONU. Son siège se trouve à New York.

Dans sa déclaration d'objectifs, le PNUD se définit comme un réseau et une organisation de promotion pour le développement à l'échelle mondiale. Le PNUD est donc un réseau de développement global. Il préconise le changement et aide les populations à élaborer des politiques et à définir des stratégies susceptibles de leur offrir une vie meilleure. Le programme est présent dans 172 pays, travaillant avec les collectivités locales de chacun de ces pays, dans la recherche de leurs propres solutions concernant les défis mondiaux et nationaux en matière de développement.

Tout en consolidant leurs capacités locales, les pays tirent parti des connaissances du personnel du PNUD et de celles de ses partenaires.

1.2. Les objectifs du PNUD

L'objectif premier du PNUD est de lutter contre la pauvreté. Ainsi, comme organisation au sein des NU, le PNUD travaille à l'accomplissement de cette tâche en appuyant le développement humain de façon durable. Il assiste donc très efficacement les pays en développement.

En Septembre 2000, le système des NU a fixé des objectifs dits Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) qui ont enregistré un engagement solennel et général de la part de tous les Etats membres de l'ONU, de les atteindre d'ici l'année 2015. Ils sont admissibles dans l'ensemble du système des NU. Ces objectifs font intervenir sept domaines clés :

- paix, sécurité et désarmement ;
- développement et éradication de la pauvreté ;

- protection de notre environnement commun ;
- droits humains, démocratie et bonne gouvernance ;
- protection des personnes en situation de vulnérabilité ;
- satisfaction des besoins spécifiques de l'Afrique ;
- consolidation des NU.

Ces objectifs sont limités dans le temps et devront être atteints en 2015 et ayant pris effet en 1990. Ils sont par ailleurs quantifiables ce qui permettra de mesurer le progrès.

Les objectifs stratégiques du PNUD pour le changement

- Apporter une contribution maximale à l'amélioration des conditions de vie des gens du monde entier en alignant les valeurs, les capacités, les services sur sa mission d'éradication de la pauvreté ;
- Fournir des services de développement de haute valeur ;
- Bâtir une organisation régénérée dotée de nouveaux processus organisationnels et de procédures simples et claires ;
- Améliorer ses pratiques de leadership et impartir à tout son personnel une culture forte d'efficacité, de confiance, d'apprentissage, d'orientation vers les résultats, d'assurance qualité et de responsabilité ;
- Réexaminer et restaurer ses fonctions générales et opérationnelles afin de fournir des prestations économiques ;
- Formuler des stratégies mondiales et des stratégies nationales de mobilisation des ressources financières à l'appui des programmes.

II. Structure générale du PNUD

Une structure à l'échelle internationale et au Sénégal sera donnée dans la suite de ce paragraphe ainsi que l'organigramme qui s'y rattache.

2.1. L'organisation du PNUD à l'échelle internationale

L'assemblée générale des NU et le Conseil économique et social désignent les politiques générales du PNUD. Quant au Conseil d'administration de l'agence, il fournit

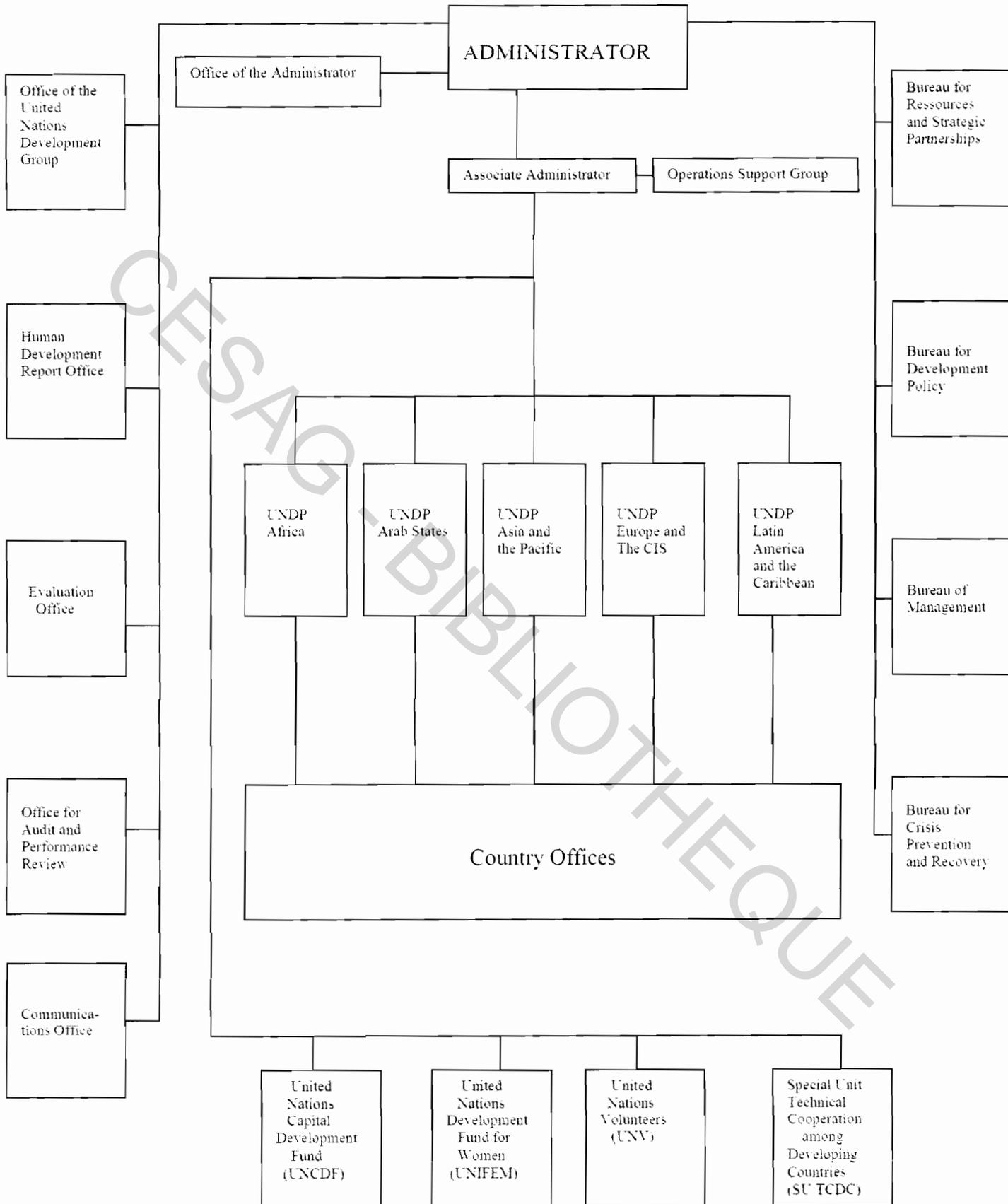
un appui intergouvernemental et supervise les activités du PNUD tout en s'assurant également que l'agence répond aux besoins des pays.

Ainsi, l'Administrateur dirige l'activité quotidienne du PNUD et est directement responsable de toutes les actions de l'organisation devant le Conseil d'administration. L'actuel administrateur, Kermal Dervis a été nommé en 2005. Il bénéficie donc de l'appui d'un Administrateur associé.

Il existe dix bureaux et offices spécifiques situés au siège du PNUD à New York. Ces différents bureaux coordonnent essentiellement le management, les RH, les communications, les ressources et les partenariats. Par ailleurs le bureau des politiques de développement offre des services aux différents gouvernements et aux équipes des NU dans les domaines clés de l'activité du PNUD.

D'autre part, les bureaux de l'évaluation, de l'audit et des études de performance traitent de la qualité et de l'efficacité de l'organisation. Cinq bureaux régionaux, en plus des dix cités plus haut, s'occupent des bureaux de pays du PNUD. Il s'agit de l'Asie et Pacifique, l'Afrique, les Etats arabes, l'Europe et la Communauté d'Etats indépendants (CIS), enfin l'Amérique latine et les Caraïbes. Ces bureaux sont dirigés par des directeurs depuis le siège de New York.

Le schéma qui suit décrira la charte ou organigramme du PNUD au niveau international :



Source : Guide du PNUD à l'attention des non-initiés

Les bureaux pays

Le PNUD possède un caractère unique quant à son engagement en matière d'universalité géographique. L'organisation a des bureaux permanents dans 135 pays en développement. Comme organisme basé sur le terrain, la plupart de son personnel se trouve affecté aux bureaux de pays. La majeure partie de ces employés étant également des citoyens du pays dans lequel ils travaillent.

Par ailleurs le PNUD s'engage à maintenir la présence de ses programmes dans chaque pays dont le Produit National Brut (PNB) par habitants est inférieur à US\$ 4.700. Les pays bénéficiant donc de niveaux de revenus supérieurs (notamment la Pologne et Bahreïn), financent eux-mêmes les coûts de base relatifs à la permanence de l'Organisation sur place.

2.2. L'organisation à l'échelle nationale (Sénégal)

L'ACCORD-CADRE entre le gouvernement de la république du Sénégal et le PNUD pour la fourniture des services d'appui à l'exécution nationale des programmes et projets a été signé par le Ministère des Affaires étrangères et des sénégalais de l'extérieur, le 19 Novembre 1999, faisant suite à l'accord de base signé entre les deux parties, le 4 Juillet 1987, à Dakar.

Dix articles régissent cet accord. Nous retiendrons, selon l'article quatre que : « *le bureau de pays du PNUD assure l'achat des biens et services et le recrutement du personnel affecté aux programmes/projets conformément aux règlements, règles, politiques et procédures du PNUD...* »

Les OMD s'appliquent aussi au cas du Sénégal classé dans la catégorie des pays à « Développement Humain Faible ». Le PNUD intervient dans le Cadre de Coopération Pays (CCP) approuvé en 1997 à travers deux programmes stratégiques :

- appui à la mise en œuvre du programme national de lutte contre la pauvreté ;
- appui à la bonne gouvernance.

Le PNUD est un organisme,

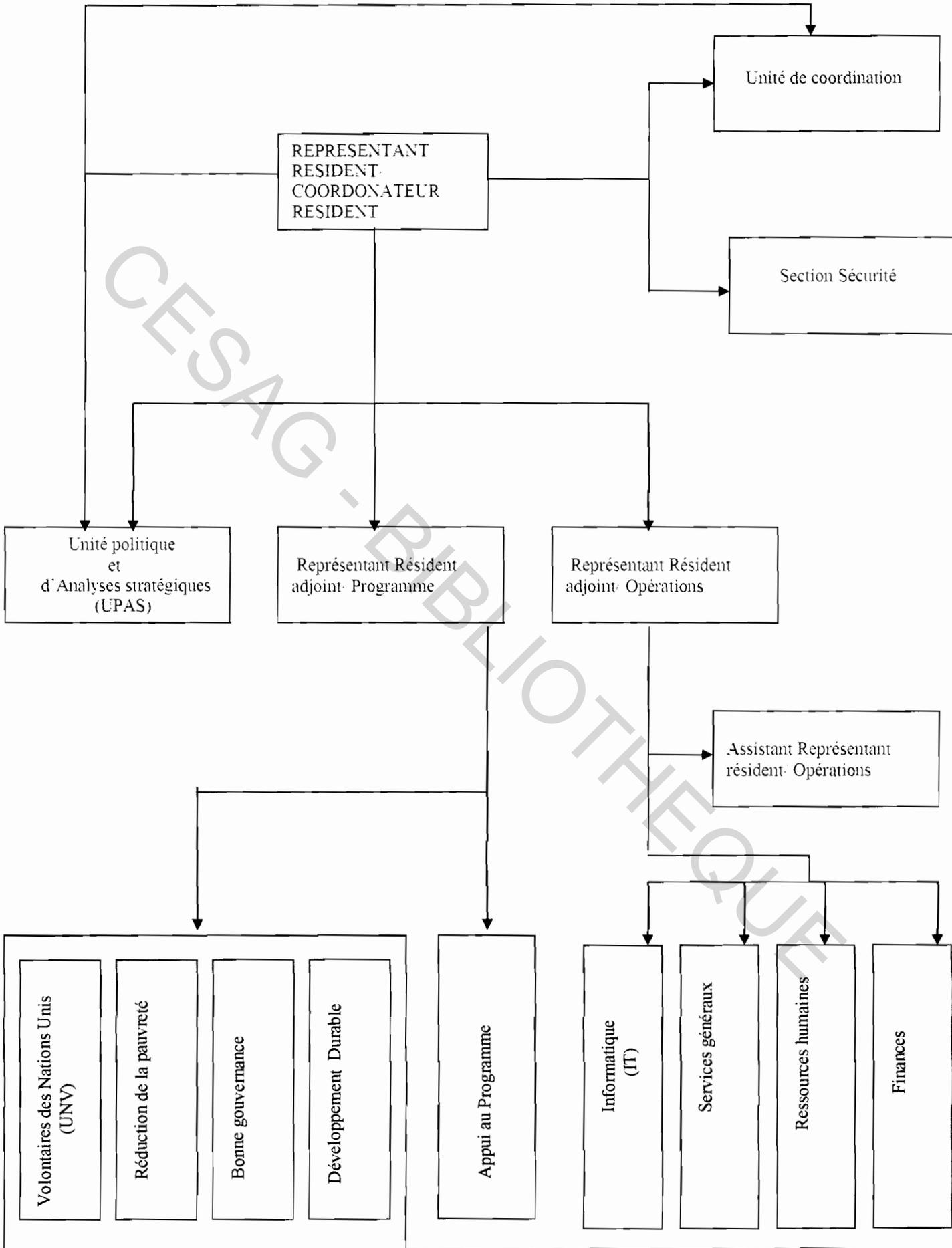
- résolument axé sur ses clients,
- fournissant des services informés par ses connaissances, répondant aux besoins de ses clients,

- guidé par ses valeurs, judicieusement géré et responsable,
- disposant des équipes voulues placées aux points voulus,
- capable de mobiliser et de cibler les ressources,
- efficace, résolu, judicieux et opportun dans ses décisions,
- et jouant un rôle accru et plus ordonné au sein des NU de demain.

Au niveau national, le PNUD est dirigé par un Représentant Résident (RR) qui est l'Administrateur au niveau du pays. Sa fonction lui confère l'ultime responsabilité non seulement quant à la qualité et la viabilité des interventions du PNUD mais aussi en ce qui concerne la garantie de plein respect de toutes les politiques et procédures de l'organisation. Il remplit aussi le rôle de Coordonnateur Résident (CR) pour tout le système des NU. Il coordonne le système des NU au Sénégal.

Il est assisté par deux Représentants Résidents adjoints qui sont chargés d'une grande partie du travail quotidien relatif aux projets et à la promotion.

L'organigramme ci-dessous nous donnera une hiérarchisation plus claire des fonctions et des services.



L'UPAS est l'unité qui s'occupe du volet économique et stratégique du PNUD. Notons par ailleurs que l'organigramme du PNUD est dans une dynamique, ce qui fait qu'il n'est pas figé mais évolue en fonction des bureaux et des programmes des pays. Il n'est donc pas structuré de la même façon que la plupart des entreprises.

En ce qui concerne les auditeurs, ils ne dépendent pas directement du PNUD, service national ce qui explique leur absence dans l'organigramme. Ils appartiennent à une unité dénommée *Regional Audit Service Centre (RASC)*, dont le siège est à New York.

La section suivante sera consacrée aux procédures liées aux RH et plus précisément celles liées au recrutement.

SECTION 2 : Description des procédures de Gestion des Ressources Humaines : les procédures de recrutement

Le problème de la GRH au PNUD se situe à deux niveaux.

- La GRH cherche d'une part à établir une stratégie globale et progressive de gestion du capital humain du PNUD. Cette stratégie devrait servir et diriger une fonction publique mondiale, multinationale, multiculturelle, financée par des entités multiples, avec des fonctionnaires nationaux ou expatriés ou encore des internationaux. Cette fonction publique devrait répondre aux exigences de coûts, de qualité et de responsabilisation des Etats membres tout en protégeant et en encourageant un personnel très performant et équitable.
- Elle voudrait, d'autre part, gérer une plate-forme mondiale et fiable de services de RH de haut niveau. Cela implique d'intégrer des politiques de RH novatrices avec d'excellents systèmes d'exécution qui font preuve de la bonne intendance du PNUD en matière de gestion du capital humain tout en répondant aux besoins professionnels.

Dans la GRH au sein du PNUD plusieurs objectifs fixés en 2005 restent prioritaires et devront être atteints d'ici à 2008 :

- Gestion des compétences ;
- Réforme et politiques des RH ;
- Services du personnel des RH ;

- Développement des pratiques des RH ;
- Apprentissage.

Toutes ces priorités sont fondées sur la transparence, l'éthique et la déontologie, ainsi que la responsabilité. La base même des ces priorités est le recrutement. Tout part de là. Les procédures de recrutement (*recruitment toolkit*) du PNUD fournissent une aide pratique pour pourvoir aux éventuels postes vacants. Ils relatent donc les pas successifs et le processus à suivre pour le recrutement et le placement du staff du PNUD. Il est primordial dans le cadre de ses objectifs de développement qu'au sein du PNUD le personnel soit affecté convenablement. Chacun doit avoir le bon profil pour le bon poste et en temps voulu. La description des procédures de recrutement est valable au niveau national. Le recrutement au niveau international est organisé par le siège directement.

I. Description des procédures de recrutement

Les procédures de recrutement fournissent une aide pratique sur la façon dont doit être mené le recrutement pour remplir un poste vacant au PNUD. Elles relatent donc les différents pas successifs et le processus à suivre pour le placement et le recrutement du staff.

Ces procédures sont principalement à l'intention des gestionnaires des opérations et des professionnels des ressources humaines (*Operations Managers and Human Resource professionals*). Elles ne prennent pas en compte le recrutement des internationaux et du poste de Coordonnateur Résident du système des NU qui sont coordonnés par le Siège à New York. Par contre elles rendent compte de toutes les directives à suivre dans les actions de recrutement entreprises par le siège, les bureaux régionaux et les bureaux pays qui sont tenus de suivre le même principe de recrutement pour les postes vacants locaux.

Les principes de base dans le recrutement au PNUD sont la transparence et l'objectivité et tout le monde est tenu de les respecter.

1.1. Les principes et quelques mots clés en matière de recrutement

Plusieurs principes doivent être pris en compte de façon intransigeante en matière de recrutement au PNUD.

1.1.1. Les principes de recrutement

Le recrutement vise à trouver la personne appropriée pour le bon poste et en temps voulu. L'objectif est donc de donner, au directeur du recrutement et aux différents recruteurs, les moyens de réduire la subjectivité et la discrimination dans les procédures de sélection au PNUD. Cinq principes sont à respecter.

- **La compétition** : elle vise à mettre un processus en place en vue d'attirer les candidats de haut niveau pour tous postes vacants.
- **La justice** : tous les candidats tous genres et races confondus doivent être traités de la même façon.
- **L'objectivité** : tous les recrutements et sélections doivent être conduits avec une grande rigueur professionnelle. Les candidats doivent être retenus sur des critères de compétences.
- **La transparence** : le processus et les critères de sélection doivent être transparents clairs pour tout candidat.
- **La responsabilité** : les directeurs recruteurs et les bureaux ou unités recruteurs ont une grande responsabilité dans toutes décisions de recrutement.

1.1.2. Une vue d'ensemble du processus de recrutement

Le rôle des professionnels des RH au siège du PNUD et dans les bureaux de pays est de donner des conseils et de faciliter le recrutement et tout ce qui touche à la GRH. Le directeur recruteur (*hiring director*) et le Représentant Résident des bureaux pays restent responsables et doivent être tenus responsables des décisions de sélection et de processus à suivre.

Il serait donc important de donner quelques définitions pour rendre plus claire la suite de ce travail.

- **QUARRY** : il fait référence à la période (cinq à six fois par an) de consolidation des exercices de recrutement pour le personnel au niveau international.
- **Le système de la liste cible** : système dans lequel la priorité est donnée aux femmes, aux candidats LEAD, aux candidats qui viennent des missions de recrutement de l'OHR et le personnel non affecté.

- Le *hiring manager* : il est la personne responsable du rapport concernant le poste à pourvoir.
- Le *hiring director* : il est le directeur de l'unité qui organise et accueille les candidats.
- La liste des candidats comprend toutes les personnes ayant sollicité le poste vacant.
- La *long-list* : elle comprend tous les candidats qui sont conformes aux critères de l'annonce pour le poste vacant.
- La *short-list* : elle comprend les trois ou cinq candidats sélectionnés dans la *long-list* par le *hiring manager*.

L'étape suivante est le processus de publication du poste vacant selon des critères de sélection bien précis.

1.2. Processus de publication du poste vacant

L'annonce et la publication du poste à pourvoir requièrent beaucoup d'attention. Les critères devront être donnés de façon claire et précise et tous les candidats doivent pouvoir y accéder.

1.2.1. Préparation de l'annonce

La préparation de l'annonce du poste (*vacancy announcement*) respectera les points suivants:

- spécifique au poste ;
- le travail doit être exactement décrit, avec une description claire des activités et les éventuels résultats attendus ;
- le temps imparti pour chaque activité doit être approximativement donné ;
- l'annonce devrait décrire les compétences requises pour exécuter le travail conforme au système de compétences du PNUD ;
- tous les critères qui seront utilisés pour la sélection seront clairement indiqués ;
- le processus de sélection et les délais seront indiqués.

Cette préparation est faite par le *hiring manager* ou la personne qu'elle aura désignée et soumise à l'OHR. Le *hiring manager* est exhorté à utiliser l'outil Internet pour le

recrutement. Il devra prendre en compte la description générique pour certains postes du PNUD.

Le management du PNUD étant basé sur les résultats, l'annonce détaillera comment chaque activité sera exécutée. L'accent sera donc mis sur les résultats attendus et exigés. Pour plus de transparence, les candidats doivent connaître à l'avance tous les critères et processus de sélection. Par contre le *hiring manager* n'est pas autorisé à utiliser d'autres critères de sélection en dehors du VA.

1.2.2. L'annonce ou publication du poste

Pour des besoins de transparence et de compétitivité une publication du poste vacant est nécessaire que ce soit en interne ou en externe ou encore les deux. La préférence est d'abord donnée à l'annonce interne pour donner plus de chance au personnel existant. Au cas où l'annonce du poste en interne n'aurait pas donné de résultats satisfaisants, l'OHR peut autoriser un recrutement externe. Exceptionnellement l'OHR peut autoriser simultanément un recrutement en externe et en interne.

La date de clôture des candidatures est prévue deux semaines après l'annonce du poste vacant. En général le *hiring manager* considère le recrutement externe comme étant la meilleure source de talent. Il peut utiliser certains médias (Jeune Afrique...) pour attirer le plus de candidats. L'annonce externe ne doit en aucun cas comporter des acronymes ou jargon du PNUD car cela pourrait limiter la compétitivité.

Il est souvent arrivé que le *hiring manager* décide de relancer l'annonce du poste lorsque dans la première publication le nombre et la qualité des candidats n'ont pas été conformes aux attentes. L'annonce initiale devrait donc être automatiquement réadaptée afin d'attirer plus de candidats potentiels.

Nous verrons donc ci-dessous, les étapes du processus de recrutement.

II. Description du processus de recrutement

La préparation de l'annonce et l'annonce même du poste sont les deux premières étapes à suivre dans le processus de recrutement. Plusieurs autres étapes restent déterminantes par la suite d'où l'objet de cette partie.

2.1. La « *long-list* » et la « *short-list* »

Tous les candidats sont automatiquement identifiés sur le site du PNUD. Après la date de clôture des candidatures.

2.1.1. La « *long-list* »

Le *hiring manager* est chargé de classer les candidats éligibles dont la demande a rencontré un premier avis favorable, sur une liste. L'OHR peut décider aussi d'ajouter à cette liste d'autres noms en précisant la source de chaque ajout. Les critères de sélection pour cette liste incluent :

- que les candidats aient un âge compris entre 18 et 62 ans ;
- avoir déjà une expérience professionnelle ;
- que les candidats n'aient aucun lien avec les membres de l'unité chargée du recrutement.

Les critères exceptionnels d'éligibilité peuvent être accordés par le Directeur de l'OHR. Un des critères voudrait qu'à compétences égales entre un homme et une femme, la femme soit prioritaire. Les noms de femmes à égalité avec des hommes seront ajoutés à la longue liste par l'OHR ou le manager recruteur. Certains candidats notamment ceux des pays sous-représentés peuvent être aussi prioritaires.

Pour le recrutement dans les bureaux pays, le conseiller aux RH doit transmettre la « *long-list* » au Représentant Résident concerné avec une copie au Directeur de bureau.

2.1.2. La « *short-list* »

La « *short-list* » est souvent la responsabilité du « *hiring manager* ». Avant de finaliser le VA le « *hiring manager* » doit décider des critères de sélection des candidats issue de la « *long-list* » pour la « *short-list* ». Le « *hiring manager* » a pour obligation de bien analyser les candidats de la liste afin de choisir en toute objectivité les candidats qui composeront la « *short-list* ». Il devra donner des annotations pour justifier chaque choix et chaque refus dans un souci de transparence et pour se prémunir de toutes erreurs.

Ainsi avant de soumettre la liste à l'OHR, un jury peut déjà être constitué pour les épreuves écrites et orales.

Le « *hiring manager* » peut décider, pour plus de contrôle, d'utiliser des techniques de test par téléphone. La « *short-list* » comprend entre deux à trois candidats. L'OHR peut exceptionnellement approuver un quatrième candidat. Il devrait inclure au minimum une et de préférence deux ou plusieurs femmes. La méthode d'entretien téléphonique avec les candidats permet de limiter le choix des candidats en testant leur compréhension sur les enjeux du poste vacant, leur capacité de communication et d'utilisation de la langue de travail.

Comme dans un entretien le but cette méthode est d'obtenir plus d'information sur les candidats. Par conséquent il est important que cela se passe aussi objectivement que possible. Dans cette approche les mêmes questions seront posées à tous les candidats afin de faciliter leur comparaison.

2.2. Le processus après la « *short-list* »

Au niveau national le recrutement fait toujours intervenir la méthode des entretiens et la méthode des épreuves écrites à la fois. Par ailleurs cette méthode est plus facile à organiser et prend moins de temps. Dans tous les cas la composition d'un jury, objectivement choisi, est nécessaire.

2.2.1. La composition du jury

Pour plus de logique et de transparence dans l'organisation, la composition du jury est gérée par l'OHR. Le jury doit normalement inclure le « *hiring manager* » ou la personne désignée pour représenter l'unité de recrutement. Il devra aussi inclure un professionnel de l'OHR provenant de l'unité recruteur ou d'une autre et deux autres professionnels externes à l'unité.

Le professionnel de l'OHR assume de multiples rôles à savoir faciliter, rapporter et est responsable des propositions soumises au Directeur du bureau.

Périodiquement l'OHR organise des sessions de feed-back avec les autres membres du jury pour améliorer le processus d'entretien et d'épreuves écrites.

2.2.2. Le jury d'entretien

Chaque membre du jury doit recevoir, deux jours avant la date prévue pour les entretiens, une copie de l'annonce du poste (VA), le curriculum vitae et le rapport de compétence pour chaque candidat interne. Ils devront aussi recevoir les épreuves écrites des candidats et le rapport des entretiens téléphoniques de ces derniers.

Au moment de l'entretien, le « *hiring manager* » devra entre autre :

- introduire l'entretien ;
- relaxer le candidat en le mettant à l'aise ;
- expliquer au candidat le but de l'entretien ;
- indiquer la durée de l'entretien ;
- expliquer au candidat que le jury prendra des notes durant l'entretien.

Le jury sera attentif aux réponses et observera le langage des candidats en notant les mots clés. Chaque entretien est programmé pour 45 à 60 minutes et 15 minutes pour noter le candidat immédiatement après.

2.2.3. Le classement et le rapport du jury et la sélection de l'unité de recrutement

Ce classement est basé sur les forces et faiblesses de chaque candidat contre chaque compétence pertinente pour le poste. Le jury classe les candidats selon les catégories suivantes :

- recommandé pour le poste ;
- recommandé avec réserve (tout en explicitant la réserve) ;
- non recommandé pour ce poste.

Le jury tiendra compte des informations de l'entretien et des documents issus des épreuves écrites et orales.

Par ailleurs, le Directeur du recrutement est autorisé à accepter ou rejeter les recommandations du jury tout en expliquant les raisons. La sélection proposée est ensuite signée par le Directeur. Un quelconque désaccord entre le « *hiring manager* » et le « *hiring director* » doit être signalé dans le rapport avant d'être soumis à l'OHR. L'OHR est tenu de vérifier si toutes les procédures ont été appliquées dans la transparence.

2.2.4. La revue du Groupe Local de Promotion et de Nomination (APB /P) et l'annonce des résultats

Toutes les demandes de recrutement que ce soit en interne ou à l'externe doivent être approuvées par l'APB. Après approbation des décisions par le Représentant Résident, un bulletin d'annonce comportant, le titre du poste, le nom, la position actuelle, le genre et la nationalité du candidat sélectionné pour le poste sera publié.

Conclusion du chapitre

Cette brève étude nous a révélé que les procédures de recrutement du PNUD sont très formalisées et très claires pour rendre toute action de recrutement transparente et objective. Les procédures doivent être suivies avec attention afin de ne pas perdre de vue certains points.

Le recrutement doit être en accord avec les objectifs et les stratégies du PNUD. Toutes les étapes doivent pouvoir être retracées afin de faciliter les éventuels audits.

CHAPITRE 5

DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ET EVALUATION DE LA MAITRISE DES RISQUES DE RECRUTEMENT

Introduction du chapitre

Il est nécessaire de rappeler que le contexte général des RH au PNUD est composé de plusieurs points successifs dont les plus essentiels sont :

- le recrutement et la sélection ;
- l'organisation de la relève ;
- l'efficacité de l'organisation ;
- la promotion ;
- le suivi du comportement professionnel ;
- le perfectionnement du personnel.

Le recrutement est donc un aspect important de la GRH et mérite donc d'être traité convenablement.

Plusieurs directives sont donc données afin d'éclaircir davantage le processus de sélection du personnel qui va œuvrer pour le Développement entre autre. Plusieurs systèmes de contrôle sont mis en place afin de garder un œil sur ce qui devra être fait. Comme tout système, la mise en œuvre de ces procédures engendre des risques qui peuvent se révéler très importants. Il serait donc nécessaire de les relever et d'en donner une cotation, une évaluation qui serait utile par la suite et contribuer à réduire l'impact.

De ce travail nous tirerons des résultats qui pourront être utiles pour la structure et pour tout autre besoin, ce qui nous emmènera aux recommandations.

SECTION 1 : Le dispositif de contrôle interne

Nous avons vu plus haut que le « *hiring manager* » doit être investi d'une grande rigueur et d'une grande responsabilité dans le processus de recrutement surtout lorsque les candidats de la « *long-list* » et la « *short-list* » n'ont pas été choisis selon les critères contenus dans le VA.

Cette partie sera donc consacrée au système de contrôle interne mis en place.

I. Le contrôle interne du PNUD

Dans cette partie nous parlerons des mesures de contrôle interne prises pour gérer le processus de recrutement et de sélection. Des contrôles sont donc effectués à tous les niveaux de la structure pour maîtrise des éventuelles erreurs, fraudes et défaillance du système.

Soulignons que le CI au PNUD est global et est valable pour l'ensemble du système des Nations Unies. Il n'y donc pas de CI spécifique à la GRH, mais des directives y sont données concernant les RH.

Le CI est donc destiné à aider tous les bureaux du PNUD, unités du siège et bureaux pays à mettre en œuvre un contrôle efficace.

1.1. Les Contrôles généraux et spécifiques

Il conviendrait au préalable de définir la structure et les objectifs du CI, certains rôles importants, avant de revenir sur les contrôles spécifiques aux RH.

1.1.1. Structure et objectifs du CI

La structure du CI est définie comme étant l'ensemble des politiques, procédures, activités de contrôle et de communication, normes de conduite et autres activités qui, combinées, entre autres choses :

- protègent les actifs contre toute perte, fraudes et erreurs ;
- aident à garantir la qualité du « *reporting* » interne et externe, grâce à la maintenance d'enregistrements et de flux d'information appropriées ;

- et facilitent la conformité aux lois et réglementations politiques internes applicables.

L'administrateur devra donc maintenir un mécanisme de contrôle financier interne permettant, à tout moment, un examen et une analyse efficace des activités opérationnelles, financières et de gestion pour s'assurer :

- la régularité de la réception, garde et liquidation de toutes les ressources financières administrées par le PNUD ;
- la conformité des engagements et dépenses par rapport aux allocations, affectations ou autres dispositions d'ordre financier décidées par le Conseil d'administration, des allocations décidées par l'administrateur ou des accords conclus avec d'autres organisations des Nations Unies et d'autres entités ;
- la gestion efficace et performante du PNUD et l'utilisation efficace, performante et économique de toutes les ressources administrées par le PNUD.

1.2. Les contrôles spécifiques aux RH

Certains contrôles sont spécifiques au personnel et au RH en général.

1.2.1. Les Ressources Humaines du PNUD

Nous reviendront ici sur les rôles spécifiques de l'Administrateur des postes et du groupe des RH.

➤ L'administrateur des postes

L'administrateur des postes est un membre du personnel du groupe des RH de niveau hiérarchique relativement élevé. Il est investi d'un certain nombre de responsabilités importantes mais la plus importante est la gestion des postes. En effet la gestion des postes fait référence à la création et à la gestion des postes dans le cadre de Atlas. Les postes Atlas doivent être créés pour les postes nationaux série 100 et tous les postes ALD (*Activities of Limited Duration*). Les administrateurs de postes créent des postes et les associent en utilisant la page consacrée à la distribution des postes en la comparant au compte. Sa responsabilité inclut :

- pour les postes PNUD, s'assurer que la demande a été approuvée de façon appropriée par le chef de bureau et qu'elle n'est pas financée par des ressources classiques ;
- pour les postes imputés à l'organisation des NU, s'assurer que la demande a été approuvée de façon appropriée par l'agence des NU ;
- procéder à un examen lié au niveau du poste pour s'assurer qu'il correspond à la description du poste ;
- recevoir la confirmation des Finances quant à la disponibilité des fonds liés au poste.

Par ailleurs, avant la création d'un poste, des documents de support sont requis :

- l'approbation par le chef de bureau, de la demande de poste ;
- nombre maximum d'employés au siège ;
- description du poste ;
- confirmation des Finances.

➤ **Personnel du groupe des RH et contrôles spécifiques liés au recrutement**

Les membres du personnel du Groupe des RH sont responsables des processus d'embauche (recrutement) et de fin de contrat de travail, des affectations et des événements de la vie. Avant toute action, l'administrateur des RH doit s'assurer de la conformité de toutes les autorisations nécessaires.

Dans le cadre du recrutement les membres du personnel Groupe des RH sont responsables pour confirmer la conformité du processus de recrutement et du contrat aux exigences fixées par les procédures du PNUD. Tout problème doit être soumis à l'attention du chef des opérations ou du chef de bureau. Ils doivent aussi s'assurer, au minimum, de la disponibilité de la documentation de support suivante avant de traiter un recrutement :

- rapport d'entretien signé par le chef de bureau ;
- annonce/description du poste ;
- offre de contrat de travail signée par le chef de bureau ;
- confirmation du fait que la durée du contrat respecte les restrictions de durée (contrat ALD) ;
- approbation APB ou APP (série 100).

II. Les étapes dans la GRH

La GRH est constituée de plusieurs étapes y compris le recrutement ou l'embauche.

- La gestion intégrale des postes c'est-à-dire la création et l'amendement des données liées au poste dont le rôle incombe à l'administrateur des postes et au gestionnaire du budget.

- La distribution des postes
- Les rapports liés à la validation des postes
- Le recrutement ou l'embauche dont le rôle est assigné à l'Administrateur ou l'associé des RH. Il fait référence aux données personnelles relatives à des informations liées au profil biographique, la nationalité, l'adresse, le numéro de téléphone et l'adresse e-mail, le contrat, le compte bancaire, les données liées à l'emploi...

- Les avantages
- Les indemnités
- Les gains et réductions exceptionnelles et récurrents
- Les traitements des absences
- Le livre général des salaires

SECTION 2 : Identification des risques et évaluation de la maîtrise des risques de recrutement

Comme tout processus opérationnel, la gestion du recrutement au sein du PNUD est exposée à des risques qui peuvent se révéler, après évaluation, très importants. Ces risques doivent être identifiés et maîtrisés. Cette partie nous permettra de mettre en exergue les risques à surveiller de plus près. Tout ceci nous conduira à tirer des conclusions ou des résultats relatifs à ce travail et enfin à faire des recommandations afin d'aider à l'amélioration du système e recrutement.

I. Identification et évaluation des risques de recrutement

Cette partie sera consacrée à l'identification même des risques et à leur évaluation.

1.1. Identification des risques

L'identification se fera en s'inspirant du tableau élaboré par Jacques RENARD. Ce tableau comportera huit colonnes avec les rubriques suivantes : tâches, objectif, risques opérationnels, sources du risque, impact opérationnel et sur la bonne marche de l'organisme, évaluation, dispositif de maîtrise et le constat. A chaque étape du processus de recrutement sera observé un risque si la tâche n'est pas exécutée ou est mal exécutée.

Le risque peut avoir quatre sources :

- les personnes ;
- les procédures, s'il est lié à une défaillance ou une insuffisance du système ;
- le système si le risque est lié à des problèmes d'organisation générale ou de technologie.
- les événements externes.

Par ailleurs un risque peut avoir plusieurs sources c'est-à-dire cumuler les quatre sources évoquées plus haut. Les sources nous aideront à mesurer l'impact sur la bonne marche de l'organisation.

1.2. Evaluation des risques

L'évaluation, comme nous l'avons précisé dans le chapitre 3, permet de coter le risque en déterminant son degré d'importance.

Le risque est dit,

- « important », si les conséquences financières sont considérables ;
- « moyen » si les conséquences financières sont raisonnables ;
- « faible » si les conséquences sont minimales mais pas négligeables.

Cette évaluation des risques permettra de voir les risques importants à surveiller pour lesquels des dispositions doivent être prises.

A travers les fiches qui suivent tous les risques correspondant au processus de recrutement seront recensés et évalués.

Tableau 1 : Evaluation des risques opérationnels

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnel du risque	Evaluation	Dispositifs de maîtrise	Constat
Création ou libération de poste	Préparer le recrutement de manière à le rendre effectif dans les meilleurs délais et conditions.	Préparation d'un plan de fraude : salaire « fantôme » ; népotisme ; création inopportune de poste.	Personnes (RH et managers).	Transparence ; objectivité ; performance du bureau ; pertes financières.	Moyen	Contrôle interne à tous les niveaux. Le « <i>hiring director</i> » doit vérifier dès le début du processus que toutes les dispositions sont prises : notamment en cas de libération de poste que le salarié a été retiré du <i>payroll</i> . S'assurer de l'opportunité objective du poste créé. Anticiper sur la formation du panel. Des contrôles inopinés pourront renforcer le suivi.	Appliqué
Profiler le poste en utilisant les compétences correspondant à ce poste.	Attirer les meilleurs candidats compétents. Publier le profil exact.	Profil incomplet ou inadapté aux besoins de recrutement du PNUD.	Personnes	Obligation de profiler à nouveau le poste.	Moyen	Bien étudier le poste à pourvoir avant de le profiler et le soumettre à l'appréciation des personnes compétentes.	Appliqué
Faire paraître une annonce pendant au moins deux semaines.	Permettre éventuellement un recrutement externe pour attirer le plus de candidats afin d'avoir une large marge de choix.	Mauvaise orientation de l'annonce et /ou choix des médias pas approprié au profil souhaité.	Personnes et systèmes	Obligation de réorienter l'annonce ; Marge de choix limitée ; Recrutement inadapté.	Faible	Bien réfléchir sur le choix des médias et mener une enquête afin de déterminer si l'information parviendra aux bons candidats. Procéder à des contrôles.	Appliqué

Examiner les candidatures tout en faisant paraître le poste dans les annonces.	Gagner du temps en examinant au cas par cas les dossiers déjà reçus des candidats.	Se faire une idée (a tort) sur le candidat idéal et de le favoriser avant d'avoir reçu toutes les candidatures	Personnes	En cas de soupçon de non transparence, risque de réorganiser la procédure de recrutement	Faible	S'assurer que toutes les candidatures reçues ont été dépouillées et étudiées dans leur intégralité.	Appliqué
Elaborer une première liste de sélection composée de tous les candidats qui répondent aux critères et aux compétences exigées pour le poste : la « long-list ».	Avoir une vue d'ensemble de tous les candidats qui répondent aux premiers critères de sélection.	Etablir une liste non exhaustive ; Inclure frauduleusement des candidats n'ayant pas le bon profil.	Personnes	Obligation de procéder à des investigations ; Choix du candidat approprié ; Objectivité.	Moyen	Vérification de tous les points du dossier de chaque candidat et veiller à ce que chaque dossier soit individuellement rangé. Repréciser les qualités, la formation et l'expérience nécessaires. Contrôle rigoureux du processus.	Existe et est appliqué par le responsable du recrutement.
Procéder à des tests techniques	Evaluer les compétences des candidats afin de juger leur aptitude à remplir les tâches du poste vacant.	Malversations ; Erreurs dans le décompte des points ; Subjectivité dans la correction des épreuves ; Fuite des épreuves écrites.	Personnes (RH et jury).	Obligations de réorganiser les tests et évaluations. Pertes financières.	Moyen	Vérifier que toutes les épreuves restent confidentielles et que le jury est objectif.	Appliqué

<p>Etablir une liste des candidats sélectionnés en tenant compte des tests techniques, des priorités de l'organisation, de la structure du service, et des profils globaux des candidats : la « <i>short-list</i> ».</p>	<p>Réduire davantage la sélection pour établir une liste plus restreinte des meilleures candidats.</p>	<p>Etablir une liste non exhaustive ; Inclure frauduleusement des candidats n'ayant pas le bon profil.</p>	<p>Personnes (RH et jury).</p>	<p>Obligation de procéder à des investigations ; Choix du candidat approprié ; Objectivité.</p>	<p>Moyen</p>	<p>Vérification de tous les points du dossier de chaque candidat et veiller à ce que chaque dossier soit individuellement rangé. Repréciser les qualités, la formation et l'expérience nécessaires. Contrôle rigoureux du processus.</p>	<p>Appliqué par le responsable du recrutement.</p>
<p>Constituer un jury en tenant compte de la diversité et du niveau.</p>	<p>Avoir plusieurs points de vue pour faciliter le recrutement et limiter les erreurs de choix. Avoir des points de vue différents, compétents et convergents.</p>	<p>Inefficacité du jury ; Constituer un jury biaisé.</p>	<p>Personnes et systèmes.</p>	<p>Objectivité et responsabilité du jury ; Choix du mauvais candidat ; Reconstitution du jury.</p>	<p>Moyen</p>	<p>Contrôler à la loupe le dossier de chaque juré. Bien définir le rôle de chaque juré et s'assurer qu'il est bien compris. Choisir le jury en fonction du niveau de recrutement et du profil recherché.</p>	<p>Appliqué</p>
<p>Informers les candidats</p>	<p>Veiller à ce que tous les candidats soient informés de la suite des évènements.</p>	<p>Erreur ; Information non parvenue.</p>	<p>Personnes</p>	<p>Détérioration de l'image de la structure et organisation (système) défaillante.</p>	<p>Faible</p>	<p>Bien vérifier les coordonnées de chaque candidat et utiliser au moins deux moyens de communication pour s'assurer que les candidats seront tous et bien informés. Faire usage de techniques modernes.</p>	<p>Appliqué</p>

Présider le jury et faire des recommandations au groupe d'embauche.	Bonne direction du jury pour plus de transparence dans les décisions.	Recommandations non pertinentes et désaccord dans le groupe ; Mauvais choix du jury.	Personnes	Longues séances d'entretien. Crédibilité du jury.	Faible	Bien répartir le temps des discussions. Recentrer les débats. Bien réfléchir sur le choix du président du jury.	Appliqué
Procéder à des vérifications approfondies des références.	Se rassurer que les références fournies par les candidats soient exactes.	Données erronées ; Faux témoignages.	Personnel interne et personnes externes.	Choix final du candidat.	Moyen	Vérifier plusieurs fois et par plusieurs personnes que les références sont bonnes.	Appliqué
Vérifier les diplômes.	Se rassurer de la conformité des diplômes.	Faux diplômes.	Personnes externes	Compétences et performance réelles des candidats.	Moyen	Vérifier plusieurs fois les diplômes et mener des enquêtes pour s'assurer de leur réalité et de leur conformité. S'assurer que le personnel est bien formé pour cela. Insister sur le profil exigé.	Appliqué

<p>Préparer la documentation (rapport d'entrevue, soumission au APB ou au APP.</p>	<p>Contrôler le suivi des procédures.</p>	<p>Contrôle non exhaustif ; Erreurs et omissions.</p>	<p>Personnes</p>	<p>Crédibilité des responsables et détérioration de l'image de l'organisation.</p>	<p>Faible</p>	<p>S'assurer de la pertinence des contrôleurs. S'assurer de bonne préparation de la documentation et du respect des procédures.</p>	<p>Pas toujours appliqué.</p>
<p>Informers les candidats (sélectionnés ou non).</p>	<p>Communiquer la décision finale.</p>	<p>Mauvais choix ; Malversations ; Manipulation frauduleuse.</p>	<p>Personnes et système.</p>	<p>Choix final.</p>	<p>Moyen</p>	<p>S'assurer que le décision finale est bien passée et que le choix est conforme au profil du poste. Présenter le candidat reçu.</p>	<p>Pas toujours appliqué.</p>

Source : nous-mêmes.

Tableau 2 : Récapitulation des risques opérationnels

Risques opérationnels	Evaluation	Coefficient
Préparation d'un plan de fraude : salaires « fantômes », népotisme, création inopportune de poste.	Moyen	3
Profil incomplet ou inadapté aux besoins de recrutement du PNUD.	Moyen	3
Mauvaise orientation de l'annonce et/ou choix des médias non approprié au profil souhaité.	Faible	1
Se faire une idée (à tort) sur le candidat idéal et le favoriser avant d'avoir reçu toutes les candidatures.	Faible	1
Etablir une liste non exhaustive ; inclure frauduleusement des candidats n'ayant pas le bon profil.	Moyen	3
Malversations ; erreurs dans le décompte des points ; subjectivité dans la correction des épreuves ; fuite des épreuves écrites.	Moyen	3
Malversations ; erreurs dans le décompte des points ; subjectivité dans la correction des épreuves ; fuite des épreuves écrites.	Moyen	3
Inefficacité du jury ; constituer un jury biaisé.	Moyen	3
Erreur ; information non parvenue.	Faible	1
Recommandations non pertinentes et désaccord du groupe ; mauvais choix du président du jury.	Faible	1
Données erronées ; faux témoignages.	Moyen	3
Faux diplômes.	Moyen	3
Contrôle non exhaustif ; erreurs et omissions.	Faible	1
Mauvais choix ; malversations ; manipulation frauduleuse.	Moyen	3

Source : Nous mêmes

Tableau 3 : Risques opérationnels de recrutement à surveiller

Risques opérationnels	Evaluation	Coefficient
Préparation d'un plan de fraude : salaires « fantômes », népotisme, création inopportune de poste.	Moyen	3
Profil incomplet ou inadapté aux besoins de recrutement du PNUD.	Moyen	3
Etablir une liste non exhaustive ; inclure frauduleusement des candidats n'ayant pas le bon profil.	Moyen	3
Malversations ; erreurs dans le décompte des points ; subjectivité dans la correction des épreuves ; fuite des épreuves écrites.	Moyen	3
Malversations ; erreurs dans le décompte des points ; subjectivité dans la correction des épreuves ; fuite des épreuves écrites.	Moyen	3
Inefficacité du jury ; constituer un jury biaisé.	Moyen	3
Données erronées ; faux témoignages.	Moyen	3
Faux diplômes.	Moyen	3
Mauvais choix ; malversations ; manipulation frauduleuse.	Moyen	3

Source : Nous mêmes

Analyse des tableaux 1,2 et 3

Il ressort de la plus part des tableaux que les risques opérationnels sont rattachés à l'action des personnes c'est-à-dire du personnel ou plus précisément du groupe qui est responsable du recrutement. D'autres risques ont pour cause le système qui peut dans certains cas se révéler défaillant. L'évaluation des risques est basée sur l'impact et sur l'effectivité de l'applicabilité des procédures. Le constat repose sur les réponses du questionnaire de contrôle interne.

Le tableau 3 récapitule les risques de niveau 3 qui doivent être surveillés de près et qui nécessitent un dispositif formel.

Notons par ailleurs que bien qu'il existe des risques importants dans les procédures de recrutement du PNUD, un dispositif de contrôle interne approprié a été mis en place et est effectivement, efficacement et scrupuleusement appliqué. Les risques significatifs ont été identifiés à chacune des étapes du processus et des dispositifs adéquats ont été déployés. Le PNUD a fait le pari de la sensibilisation et de la transparence dans ses recrutements, pour être sûr de trouver les meilleurs talents et perpétuer une culture de la performance.

II. Maîtrise des risques opérationnels de recrutement

Un dispositif de maîtrise des risques s'avère important pour limiter les pertes. Les procédures de contrôle sont applicables au PNUD et doivent faire l'objet d'un suivi. Le CI n'est pas spécifique à la GRH ni au recrutement en particulier, mais les procédures décrites plus haut sont obligatoires et doivent être respectées à la loupe. Le recrutement doit être transparent ainsi que le contenu des postes et les critères de recrutement. Le dispositif de maîtrise proposé plus haut pourrait aider à la disparition ou à l'atténuation des risques de recrutement.

2.1. Procédures existantes et complémentaires de contrôle et de maîtrise des risques (résultats)

A chaque niveau du *process*, des contrôles sont nécessaires afin de prévenir tout risque tout en faisant preuve de transparence.

- Concernant l'annonce du poste vacant, il est supervisé par le « *hiring manager* » qui doit s'assurer que toutes les dispositions ont été prises et que toute la démarche est bien comprise par l'ensemble des personnes qui composent le groupe. Le poste est au préalable profilé, décrit avec soin et attention. L'annonce est donc très claire et très précise compréhensible par tous afin d'attirer le plus de talents possibles.
- La « *long-list* », compilée après l'annonce par le « *hiring manager* » est soumise au professionnel des RH concerné pour vérifications et approbation. Pour les bureaux de pays le conseiller au RH transmet la liste au Représentant Résident et

une copie au Directeur de Bureau. Ils se chargeront tous les deux de vérifier la conformité de la liste.

- La « *short-list* » est toujours sous la responsabilité du « *hiring manager* » qui la signe pour en attester la conformité à l'OHR qui remontera le processus avant de valider la liste.

A chaque étape du processus, le responsable de l'OHR étudie toutes les étapes afin de s'assurer qu'elles respectent les principes de recrutement et les objectifs.

A la fin du processus de recrutement, et avant de procéder à l'annonce des résultats toutes les données et résultats sont revus et contrôlés par l'APB /APP (Groupe Local de promotion et de Nomination). L'APB vérifiera que le processus a été bien respecté et que tous les principes ont été observés et les objectifs atteints. Le contrôle de l'APB est vraiment global et permet de déceler les failles et erreurs commises lors de la mise en œuvre des procédures.

En outre, pour qu'il y ait recrutement au PNUD deux notions doivent être combinées à savoir : le besoin et le financement. Le personnel connaît à l'avance les postes à pourvoir mais seulement à court terme et pour le long terme un plan de succession serait utile.

Certains contrôles pourront être observés en plus du dispositif de contrôle existant déjà à savoir :

- bien analyser et décrire le poste vacant ;
- des contrôles inopinés durant le processus de recrutement ;
- un contrôle interne à tous les niveaux ;
- veiller à ce que les rédacteurs de l'annonce mettent en exergue toutes les informations nécessaires susceptibles d'attirer des candidats compétents et très compétitifs ;
- les curriculum vitae des candidats doivent être triés avec grande attention sous la supervision du responsable hiérarchique.

Concernant la sécurité des épreuves, il s'agira de veiller à ce que les épreuves écrites s'il y en a, arrivent sous scellé et ne soient pas exposées avant la date. Un point important concerne l'entretien des candidats qui consistera à s'assurer que les candidats sont souriants, très attentifs, clairs et précis dans leurs réponses.

Le système de sélection du PNUD s'aligne derrière les objectifs. La notion de compétence est primordiale et est à l'origine même du recrutement. Le recrutement est donc un processus basé sur les compétences et c'est un des processus clé de la GRH du PNUD. Le candidat devrait donc avoir:

- Sa propre compétence qui est son comportement envers les autres et dans les affaires professionnelles. Cette compétence est tout ce qui contribuera à son travail.
- Des compétences de base qui sont les compétences dont tous les employés ont besoin sans tenir compte du poste, du niveau et de la fonction.
- Des compétences fonctionnelles définies comme étant les compétences les plus critiques nécessaires pour produire les services de base de l'organisation.
- Des compétences spécifiques liées au poste basées sur les tâches spécifiques, le contexte stratégique.

Ce cadre de compétences est utile lorsqu'il est intégré de façon consistante dans les différents outils, systèmes et services pour les RH à savoir :

- les descriptions de poste ;
- l'annonce de vacance de poste ;
- la sélection et les interviews ;
- l'évaluation de la performance ;
- et l'apprentissage/développement.

2.2. Recommandations

Pour un recrutement réussi quatre notions sont importantes : préparer, s'entourer, sélectionner et intégrer. Pour cela, et au regard de tout ce qui a été dit dans le cadre de notre de travail, quelques points sont à renforcer.

La possibilité de confier le recrutement du personnel à un cabinet devrait être exploitée, ce qui contribuera à accroître davantage la transparence et l'objectivité dans le choix des candidats et minimiser tout risque de fraude.

Nous recommandons de revoir le profil du poste au moment du recrutement, et non reconduire le profil existant. Cela permettra d'adapter l'offre aux besoins réels du moment du PNUD quitte à rechercher des profils inhabituels.

Pour plus de crédibilité nous recommandons une cartographie des risques de recrutement et même pour tout risque lié à la GRH. Cela permettra d'avoir une plus grande et plus globale visibilité sur les risques, et par conséquent de beaucoup mieux les gérer.

Faire évoluer les différents postes c'est-à-dire améliorer les profils autant que possible en élaborant une bonne gestion des talents (les besoins du bureau...).

Former et encadrer éventuellement le personnel en interne pour leur donner plus de chance dans la sélection du personnel. En effet, il est apparu dans bien des cas, que le PNUD soit obligé d'avoir recours aux candidats externes car ne disposant pas d'assez de postulants internes répondant aux critères retenus pour le poste. Le facteur formation devrait donc être davantage pris en compte pour donner plus de chance aux employés.

Faire face et intégrer les nouvelles technologies pour accroître davantage le niveau de compétence et de recrutement.

Pour les candidats recommandés, s'assurer de leurs compétences réelles afin d'éviter tout népotisme. Cet aspect constitue un risque important dans la mesure où il a été constaté dans de rares exemples, que le candidat le plus apte n'a manifestement pas été recruté, mais était un candidat recommandé et l'étape de l'interview n'a pas été scrupuleusement respectée. La procédure avait été biaisée. Un tel facteur de risque doit donc être intégré et pris en compte pour l'avenir.

A chaque étape du processus de recrutement, des rapports sont rédigés pour le contrôle final de l'APB. Nous proposons que des contrôles inopinés renforcent le système et que l'APB intervienne dans le processus avant sa fin.

Le recrutement est le plus souvent et dans les rares cas ouverts à l'extérieur seulement lorsque la tentative de sélection interne n'a donné aucun résultat satisfaisant. Cette possibilité d'ouverture doit être plus exploitée car une personne compétente pourrait aussi s'imprégner de la culture du système.

Conclusion du chapitre

L'évaluation faite dans le cadre de ce travail, a tenté d'englober la majorité des risques significatifs liés au recrutement national. Le PNUD est un organisme régi par la charte des NU. C'est donc un organisme très précis dans les procédures et assez sévère quant à leur application.

Les recommandations ci-dessus permettront tout simplement d'améliorer le système en appliquant davantage plus strictement et plus entièrement les procédures de recrutement, et d'amener les responsables à prendre des décisions idoines et immédiates pour le renforcement du CI.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de ce travail consacré particulièrement à l'évaluation des risques à pour finalité de permettre une maîtrise des risques et avec elle un pilotage efficace et efficient de l'organisme.

Cette partie nous a donné une vue d'ensemble sur les activités du PNUD et plus précisément sur ces procédures de recrutement. Le recrutement est un travail de longue haleine qui mobilise beaucoup de personnes comme nous l'avons vu plus haut.

Elle nous a aussi permis de mettre en application la démarche dont nous avons fait état dans la première partie. L'évaluation des risques permettra de pallier aux défaillances du système et du processus opérationnel.

Cette partie est une vrai synthèse de tout ce qu'on pouvait avoir à dire sur le recrutement du PNUD, mais beaucoup de données restent confidentielles, ce qui explique qu'elle soit plus courte que prévue.

Conclusion Générale

Le recrutement, comparable à n'importe quel acte de gestion, repose sur une prise de décision. Celle-ci est d'autant plus risquée qu'il faut compter avec la part d'irrationnel introduite par l'élément humain.

Les entreprises ont plus que jamais besoin d'une DRH capable de diriger et de guider le personnel vers les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ainsi, Pour réduire la marge d'erreur, les dirigeants multiplient les sélections, mais la réussite d'un recrutement dépend évidemment du choix final et des procédures dont ils devront prendre l'entière responsabilité.

Comment faire pour minimiser ce risque ? C'est à cette question que nous avons tenté de répondre dans ce travail. Le phénomène du risque est très présent et prend de l'ampleur dans les organisations. Il convient donc de l'analyser de très près afin de prévenir tout effet dommageable.

Le PNUD, organisme international qui œuvre pour le développement dans le monde, est un organisme qui a besoin d'avoir une RH compétente, très dynamique et mieux adaptée à ses besoins.

Le recrutement est une étape primordiale pour l'atteinte des objectifs et comme on le dit si bien la nature a horreur du vide. Dès qu'un poste est libéré, les réactions spontanées convergent toutes vers un même but : combler l'absence. L'évaluation donc des risques permet de mettre le doigt sur ce qui fait ou pourrait faire défaut dans le système de recrutement.

Ce travail nous a permis de :

- présenter l'environnement de la GRH afin de mieux comprendre ses enjeux ;
- expliquer la notion de risque opérationnel en général et de risque liés à la GRH ;
- décrire les activités du PNUD et le contexte de la GRH en son sein ;

- détecter les risques opérationnels de recrutement au sein du PNUD en nous basant sur les tâches essentielles du processus ;
- évaluer les risques en utilisant la méthode qualitative basée sur son impact.

Notre objectif est de motiver les dirigeants au sein du PNUD à intégrer davantage la gestion du risque dans le plan stratégique de leurs activités. Les recommandations pourront leur être utiles dans l'orientation de leurs contrôles, dans le renforcement du CI afin d'assurer la pérennité et la continuité de leurs activités.

Nous tenons à ajouter que la structure (PNUD) et ce thème sont d'une sensibilité qui nous a freiné dans la divulgation de certaines informations. Néanmoins l'objectif du thème a été de mettre l'accent sur les enjeux de la GRH d'une part et sur l'identification et l'évaluation des risques liés au processus de recrutement.

Beaucoup d'entreprises négligent cette notion et nous avons tenté de mettre la puce à l'oreille des dirigeants afin de réduire d'abord les risques de recrutement et ensuite de pallier au nombreux problèmes entre autres de démission dans les organisations.

BIBLIOGRAPHIE

1. BARTHELEMY, Bernard & COURREGES, Philippe (2004). Gestion des risques, Méthodes d'optimisation globale, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, France.
2. BAPST, Pierre Alexandre & BERGET, Florence (2002). Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, Revue Française d'audit Interne, n°161, 157 pages.
3. COOPERS & LYBRAND (1998). La nouvelle pratique du contrôle interne ; 4^{ème} tirage, Les éditions d'Organisations, Paris, 378 pages.
4. JACOB, Henri & SARDI, Antoine (2001). Management des risques bancaires, éditions ARGES, Paris, 393 pages.
5. PERCIE, Anne-Marie du SERT (1999). Risque et contrôle du risque ; 2^{dition} Economica, Paris, 132 pages.
6. POULIOT, Daniel & BILODEAU, Yves (2002). Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : L'approche matricielle des pertes, Revue Française d'Audit Interne, n°161.
7. RENARD, Jacques (2007). Théorie et pratique de l'Audit Interne. EYROLLES, éditions d'Organisation, Paris, 479 pages.
8. RENARD, Jacques (2003). L'audit interne : Ce qui fait débat, édition Maxima, 267 pages.
9. TINY (2007), Cours de méthodologie de l'audit, CODEX, CESAG.
10. YAZI, Moussa (2006), Cours d'audit interne, CODEX, CESAG.

11. LACONO, Geneviève (2002), Gestion des Ressources Humaines, collection Business, 295 pages.

12. MOREAU, Franck (2002). Comprendre et gérer les risques, éditions d'Organisation, Paris, 221 pages.

13. PERETTI, Jean-Marie (2006-2007). Gestion des Ressources Humaines, Vuibert, 14^{ème} édition, 261 pages.

14. DIETRICH, Anne & PIGEYRE, Frédérique (2005). La gestion des ressources humaines, éditions La Découverte, Paris, 121 pages.

15. DUMON, Charles-Henri (1994). Recruter n'est pas jouer, Les éditions d'Organisation, 121 pages.

16. DAYAN, Armand (2004). Manuel de Gestion, volumes 1 et 2, Ellipses/AUF.

17. CADIN, Loïc (2004). Pratiques et éléments de théories, Dunod, Paris, 434 pages.

18. LEFEVRE, Francis, Mémento comptable.

19. SCHICK, Pierre & LEMANT, Olivier (2001). Guide de Self audit, éditions d'Organisations, Paris, 217 pages.

DESROCHES, Alain & LEROY, Alain & VALLEE, Frédérique (2003). Edition Lavoisier, Paris, 286 pages.

20. HONG THAI, Nguyen (1999). Contrôle Interne : Mettre hors risques l'entreprise, 325 pages.

21. PIGE, Benoît (2001). Audit et contrôle interne, Edition EMS, 207 pages.

22. HAMZAOUI, Mohamed (2005). Gestion des risques d'entreprise et Contrôle interne, 243 pages.

23. UTELLI, Christophe & MARTENAT, Sacha (2001). Défis et enjeu du risk management dans les secteurs industriels et de services, www.cesag.org/IMG/pdf/01_01_01.pdf.

24. www.undp.org

CESAG - BIBLIOTHEQUE