

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**

ESGEN

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**La gestion des risques opérationnels liés à
la fonction ressources humaines**

**CAS : Entreprise «Industrie des Emballages
en Carton Ondulé»**

Présenté par :

Mr. Abdelmoula Ali

Mr. Bendjazia Karim

Encadré par :

Mme. Boutrik Souad

Promotion

Juin 2023

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**

ESGEN

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**La gestion des risques opérationnels liés à
la fonction ressources humaines**

**CAS : Entreprise «Industrie des Emballages
en Carton Ondulé»**

Présenté par :

Mr. Abdelmoula Ali

Mr. Bendjazia Karim

Encadré par :

Mme. Boutrik Souad

Promotion

Juin 2023

Dédicaces

Premièrement, je dédie ce mémoire à mon père, Mr. **ABDELMOULA Abderrahmane**, Grâce à toi, j'ai acquis les valeurs de l'effort et de la détermination, et j'ai pu compter sur ton soutien indéfectible à chaque étape de ma vie. Tu as toujours été mon modèle de persévérance de travail acharné et d'intégrité. Ta confiance en mes capacités m'a donné la force nécessaire pour surmonter les difficultés et poursuivre mes rêves. Cette réussite est aussi la tienne.

Je souhaite exprimer ma gratitude à ma mère, dont le dévouement et l'amour inconditionnel m'ont permis de me concentrer sur mes études sans me soucier des obstacles qui se dressaient sur mon chemin. Ton soutien infailible et tes conseils avisés ont été un précieux cadeau tout au long de mon parcours.

A mes très chers frères **Tarek, Khaled, Ahmed et Nadjib**
Puisse Dieu vous donne santé, bonheur, courage et surtout réussite.

Dédicaces

A ma très chère mère

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne serai point te remercier comme il se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.

A mon très cher père, Mr. *BENDJAZIA Mourad*

Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager.

Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.

A mes chers amis *Mohamed, Ali, Ibrahim, Bilal*

En écrivant ces lignes, je tiens à exprimer ma profonde gratitude et ma reconnaissance envers chacun de vous, vous avez été une source inestimable de soutien.

Puisse Dieu vous donne santé, bonheur, courage et surtout réussite.

Remerciements

On remercie Dieu le tout puissant de nos avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mme. **BOUTRIK Souad**, on la remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

On tient à remercier, Mr. **DEKDEUK Mohamed**, le directeur des ressources humaines d'IECO, pour la qualité des renseignements qu'il nous a offerts.

Ce mémoire n'aurait jamais pu voir le jour sans le soutien actif des membres de notre famille, surtout nos parents qu'ils nous ont toujours encouragés moralement et matériellement et à qui ont tient à les remercier.

Notre remerciement s'adresse également à tous nos professeurs pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Résumé

Les entreprises font face à de nombreux risques dans leurs structures variées, parmi lesquels se trouvent les risques liés à la fonction des ressources humaines. Les entreprises visent à gérer ces risques afin d'atteindre le succès.

Notre mémoire se concentre sur l'étude de la gestion des risques dans les processus liés à la fonction des ressources humaines, en mettant l'accent sur les risques opérationnels, la fonction des ressources humaines et la gestion des risques. Nous avons élaboré une cartographie des risques opérationnels liés au processus de recrutement en particulier, en analysant le processus de recrutement dans l'entreprise et en identifiant les risques opérationnels spécifiques à chaque étape, en les évaluant et en les classant selon leurs degrés de criticité. Nous avons également proposé des plans d'action pour faire face à ces risques.

L'étude de cas nous a aidés à prendre conscience de l'importance d'intégrer une structure de gestion des risques dans l'entreprise, en particulier au sein de l'entreprise IECO, afin d'améliorer l'attraction, la sélection, le recrutement, la gestion et la fidélisation des employés.

Mots clés: Entreprise, cartographie des risques, processus de recrutement, risque opérationnel, gestion des risques, ressources humaines.

ملخص

تواجه الشركات العديد من المخاطر في هياكلها المختلفة، من بينها المخاطر المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية. تهدف الشركات الى ادارة هذه المخاطر من اجل تحقيق لنجاح.

تركز مذكرتنا على دراسة ادارة المخاطر العملياتية في العمليات المرتبطة بوظيفة الموارد البشرية، مع التركيز على المخاطر و المخاطر العملياتية ووظيفة الموارد البشرية و ادارة المخاطر. قمنا بإعداد خريطة المخاطر العملياتية المتعلقة بعملية التوظيف بشكل خاص، من خلال تحليل عملية التوظيف في الشركة و تحديد المخاطر العملياتية الخاصة بكل مرحلة و تقييمها وترتيبها وفقا لمستوى الحرجية. كما قمنا باقتراح خطط عمل للتعامل مع هذه المخاطر.

ساعدتنا دراسة الحالة على ادراك اهمية دمج هيكل ادارة المخاطر في الشركة، وتحديدًا في شركة ايكو، من اجل تحسين جذب، اختيار، توظيف، ادارة و ولاء الموظفين.

الكلمات المفتاحية : الشركة ، خريطة المخاطر، عملية التوظيف، الخطر العملياتي، تسيير المخاطر، الموارد البشرية.

Liste des figures

Figure N°1 : Exemples de facteurs externes et internes	5
Figure N°2 : Les gestionnaires de risques	7
Figure N° 3 : Le cube du COSO	36
Figure N° 4 : Les trois lignes de défense	46
Figure N° 5 : Principales étapes de la réalisation d'un questionnaire	50
Figure N° 6 : Matrice des risques	55
Figure N° 7 : L'objectif stratégique d'IECO	63
Figure N° 8 : Evolution de l'effectif d'IECO Emballage	64
Figure N° 9 : Gammes de produits	67
Figure N° 10 : L'organigramme de l'entreprise	68
Figure N° 11 : Matrice des risques (illustration)	73
Figure N° 12 : La matrice des risques	84

Liste des tableaux

Tableau N° 1: «Evolution-type » Historique de la fonction RH	11
Tableau N° 2 : Les étapes du recrutement	17
Tableau N° 3 : Les risques opérationnels de la fonction RH	23
Tableau N° 4 : Les principaux acteurs et leurs responsabilités dans la gestion des risques	29
Tableau N° 5 : Echelle de mesure de la probabilité	53
Tableau N° 6 : Echelle de mesure de l'impact	53
Tableau N° 7 : Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques	54
Tableau N° 8 : Hiérarchisation des risques	55
Tableau N° 9 : Echelle de mesure de la fréquence des risques	70
Tableau N° 10 : Echelle de mesure de la gravité des risques	71
Tableau N° 11 : Cotation de risque	72
Tableau N°12 : Evaluation de la fréquence, l'impact et la criticité des risques bruts pour chaque étape de processus	79
Tableau N°13 : Hiérarchisation des risques	83

Liste des abréviations et acronymes

Abréviation	Titre	Abréviation	Titre
ALEM	Agence Locale de l'Emploi	IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
AMRAE	Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise	IIA	Institute of Internal Auditors
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi	ISACA	Information Systems Audit and Control Association
CNAS	Caisse Nationale d'Assurance Sociale	ISO	International Organization for Standardization
COBIT	Control Objectives for Information and related Technologies	MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	OBNL	Organisations à But Non Lucratif
CSP	Centres de Services Partagés	OMC	Organisation Mondiale du Commerce
CV	Curriculum Vitae	PAPI	Personality And Preference Inventory
DMR	Dispositif de maîtrise des risques	PDCA	Plan, Do Check, Act
DSG	Diagnostic Stratégique Globale	PF	Personality Factors
ECIIA	European Confederation of Institutes of Internal Auditing	PMN	Plan de Mise à Niveau
ERM	Entreprise Risk Management	R.O	Risque Opérationnel
FERMA	Federation of European Risk Management Associations	RH	Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	SIFEC	Société Industrielle de Fabrication des Emballages en Carton
H/F	Homme / Femme	SMSI	Système de Management de la Sécurité de l'Information
IEC	International Electrotechnical Commission	SOSIE	Similarité Organisationnelle des Styles d'Individus et d'Entreprises
IECO	Industrie des Emballages en Carton Ondulé	UE	Union Européenne

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	II
CHAPITRE 01:.....	1
LES CONCEPTS DE BASE SUR LES RISQUES OPÉRATIONNELS LIÉS À LA FONCTION RH	1
SECTION 01: NOTIONS FONDAMENTALES SUR LES RISQUES OPÉRATIONNELS	3
SECTION 02: LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	10
SECTION 03: LES RISQUES OPÉRATIONNELS DES RESSOURCES HUMAINES	22
CHAPITRE 02:.....	26
LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS LIÉS À LA FONCTION RH	26
SECTION 01: CADRE THÉORIQUE DE LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS	28
SECTION 02: LE PROCESSUS DE LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS.	39
SECTION 03: LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	45
CHAPITRE 03:.....	60
LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS LIÉS AU PROCESSUS DE RECRUTEMENT AU SIEN DE L'ENTREPRISE IECO	60
SECTION 01: PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE I.E.C.O	62
SECTION 02: L'ÉLABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPÉRATIONNELS LIÉS AU PROCESSUS DE RECRUTEMENT	74
SECTION 03: ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	85
CONCLUSION GÉNÉRALE :	103
BIBLI	
OGRAPHIE	105
ANNESXES	110



Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Dans un monde en constante évolution, les entreprises étendent leurs activités, et la fonction des ressources humaines joue un rôle crucial dans la réalisation du succès organisationnel. Cependant, les activités liées aux ressources humaines sont confrontées à divers risques opérationnels susceptibles d'affecter la réussite globale de l'entreprise.

Dans ce contexte, cette étude se concentre sur la gestion des risques opérationnels au sein du domaine des ressources humaines, en mettant l'accent particulier sur l'entreprise IECO. En tant qu'étude de cas. La fonction des ressources humaines assume un rôle essentiel au sein de l'entreprise en s'occupant de responsabilités clés telles que le recrutement, la gestion des employés, le développement des compétences et les avantages sociaux. Pour cela, la gestion des risques opérationnels dans le domaine des ressources humaines revêt une importance cruciale pour renforcer la solide réputation de l'entreprise. En assumant une gestion éthique et responsable du personnel, en se conformant aux réglementations en vigueur et en minimisant les incidents préjudiciables, les organisations renforcent leur crédibilité et leur attrait auprès des employés, des partenaires commerciaux et des parties prenantes externes. Par conséquent, l'identification et la gestion des risques opérationnels liés à cette fonction revêtent une importance capitale, permettant de prévenir les dysfonctionnements, d'optimiser les processus et de favoriser la réalisation des objectifs organisationnels.

L'importance du sujet de recherche :

Il est primordial pour nous de comprendre les risques auxquels les fonctions des ressources humaines sont confrontées, ainsi que d'identifier les mesures préventives et de les gérer de manière efficace. Cette démarche nous permet d'enrichir nos connaissances et notre expertise dans notre domaine de spécialisation. Nous sommes convaincus que des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces peuvent avoir un impact positif sur la vie professionnelle des individus en favorisant leur développement et leur bien-être. Il est essentiel de maîtriser les enjeux à la gestion des risques opérationnels. En explorant ce sujet, nous serons en mesure d'identifier les meilleures pratiques et les stratégies innovantes dans le domaine de la gestion des ressources humaines, ce qui renforcera notre valeur sur le marché du travail. En outre, la gestion

Introduction générale

des risques opérationnels dans le domaine des ressources humaines comprend la connaissance de la gestion, du droit du travail, de la psychologie organisationnelle et de l'éthique.

A travers cette recherche, nous étudierons l'impact des **risques opérationnels sur la gestion des ressources humaines**, en particulier sur la réputation de l'entreprise et sa capacité à attirer et retenir les meilleurs talents.

Pour de nombreuses entreprises, le recrutement est un moyen de répondre à leurs besoins en ressources humaines, car il est considéré comme l'une des fonctions les plus sensibles étant donné qu'elle comporte plusieurs risques opérationnels potentiels pouvant avoir un impact sur la performance globale de l'entreprise.

Le choix du sujet :

Le choix de ce thème et le fruit d'une réflexion profonde nourrie par les éléments suivants :

- l'originalité du thème : ce thème n'a pas encore été traité à l'ESGEN;
- l'actualité de ce thème dans le domaine des ressources humaines en particulier et des sciences de gestion en général;
- l'importance de la gestion des risques RH dans l'entreprise étant donné que cette dernière dépend du facteur humain qui la compose.

Objectif de la recherche :

Notre recherche se concentre sur la façon d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques opérationnels liés au processus de recrutement afin de maîtriser ces risques dans cette optique, nous nous focaliserons sur la question principale suivante :

Problématique de la recherche :

Comment identifier, évaluer et gérer les risques opérationnels liés au processus de recrutement pour assurer une sélection efficace des candidats et minimiser les impacts négatifs sur l'entreprise ?

La réponse à cette question nécessite la réponse aux questions suivantes :

- Quels sont les risques opérationnels liés au processus de recrutement au sein de l'entreprise IEEO ?

Introduction générale

- Comment ces risques sont-ils évalués ?
- Quelles sont les mesures nécessaires pour atténuer les risques opérationnels liés au processus de recrutement ?

Hypothèses de la recherche :

Afin de répondre à notre problématique et aux questions suscitées nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : les risques opérationnels liés au processus de recrutement concernent les retards dans le recrutement, la sélection d'un candidat inapproprié ou à l'arrêt d'autre opérations en raison de la période de recrutement.

H2 : L'évaluation des risques liés au processus de recrutement dépend de l'importance de chaque étape de ce processus ainsi que leur impact sur les objectifs de l'entreprise.

H3 : En améliorant les processus de recrutement, tels que l'utilisation d'outils et de techniques d'évaluation plus efficaces ou la formation de l'équipe de recrutement aux pratiques efficaces.

La démarche méthodologique :

Tout au long de ce travail nous avons utilisé les démarche méthodologiques descriptive et analytique à travers :

- Une recherche documentaire en consultant principalement des ouvrages, des articles et des thèses dans le but de cerner au mieux les concepts généraux de notre sujet;
- La conception d'une cartographie des risques liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise IEEO.

Plans de travail :

Le présent travail est divisé en trois chapitres :

- Un premier chapitre intitulé « les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH ». Au cours de ce chapitre, nous présenterons un cadre conceptuel des risques, y compris des risques opérationnels, ainsi que des ressources humaines en mettant en évidence les risques qui y sont associés.

Introduction générale

- Un deuxième chapitre porte sur « la gestion des risques opérationnels liés à la fonction RH ». A travers ce chapitre, nous aborderons la fourniture d'une compréhension globale de la gestion des risques et de sa mise en œuvre, tout en présentant le concept et les étapes de la formulation d'une cartographie des risques.
- Enfin le troisième chapitre « la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sein de l'entreprise IECO ». qui sera consacré à un cas pratique, nous concrétiserons la gestion des risques au sein de l'entreprise IECO en élaborant une cartographie des risques opérationnels liés au processus de recrutement. De plus, nous proposerons des mesures spécifiques pour chaque risque identifié.



Chapitre 01:

**Les concepts de base sur les
risques opérationnels liés à la
fonction RH**

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

Introduction :

Chaque entreprise, quels que soient son secteur d'activité, son historique, son métier, sa taille, et par nature exposée à une multitude de risques qu'il convient d'identifier, de comprendre et de maîtriser.

A cet effet il est impossible de parler de la maîtrise des risques sans connaître au préalable ses fondements théoriques et ses spécificités.

Pour cela nous avons jugé utile de revenir sur quelques notions générales afférentes aux risques opérationnels, afin de les comprendre.

A travers une étude théorique, Nous allons donc présenter dans ce chapitre les concepts et les contributions des différents auteurs dans 3 sections : la première section "Notions fondamentales sur Les risques opérationnels" permettrait de donner une définition globale sur le risque et le risque opérationnel ainsi que l'historique, les typologies, les caractéristiques et classification des risques opérationnels. Une deuxième section "les ressources humaines" essaye de présenter le cadre conceptuel et les objectifs des ressources humaines. Une troisième section "les risques opérationnels des ressources humaines" qui fournit une définition des risques liés aux ressources humaines et une classification des différents risques opérationnels liés aux ressources humaines.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

Section 01: Notions fondamentales sur les risques opérationnels

La notion de risque est très répandue. C'est un mot d'usage courant dans la langue française, pourtant, il reste difficile d'en poser une définition. Cela est dû à un double effet. D'une part, la définition en est la plupart du temps assez floue. D'autre part, le terme de risque renvoie à plusieurs idées différentes (Fischhoff, Watson et al...1984).

1.1 Definition des concepts:

1.1.1 Définition de la menace:

Est un indice qui laisse prévoir un danger, la menace participe donc à la factualisation effective d'une action laissant présager un danger, source potentielle de risque¹.

1.1.2 Définition de danger:

*Selon Desroches (DES 95) et la norme IEC 61508 (IEC98), le danger désigne une nuisance potentielle pouvant porter atteinte aux personnes, aux biens (détérioration ou destruction) ou à l'environnement. Les dangers peuvent avoir une incidence directe sur les personnes, par des blessures physiques ou des troubles de la santé, ou indirecte, au travers de dégâts subis par les biens ou l'environnement.*²

1.1.3 Définition de risque:

Selon le petit Larousse, le mot risque vient de l'italien *risco*. Il s'agit « d'un danger, d'un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé »³.

L'ISO Guide 73 ISO 31000 à définit le risque est « l'effet de l'incertitude sur les objectifs, il faut noter qu'un effet peut être positif, négatif, ou un écart par rapport à ce qui est attendu. De même, le risque est souvent décrit par un événement, un changement de circonstances ou une conséquence.⁴

¹ DARSA (Jean-David), *la gestion des risques en entreprise*, 4^e édition, Gereso, France, 2016, p.37.

² ACHOURI (Nouhed), , apport de la logique floue à l'analyse de criticité des risques industriels, mémoire magistère, université EL-Hadj Lakhdar- Batna. 2009, p04.

³ DARSA (Jean-David), *la gestion des risques en entreprise*, 4^e édition, Gereso, France, 2016, P.36.

⁴ ALAOUI (Maryem) et DHIBA (Youssef), *le management des risques: cadre théorique*, *Revue IJAFAME: Intrenational Jornal Of Accounting, Finance, Auditing, Management& Ecnomics*, Volume 3 Issue 1-1, 2022, P118-142..

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

Une autre définition est celle de *Barthélémy* qui stipule que le risque est « Une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit ». (*Barthélémy*, 2000)¹.

1.1.4 L'accident:

Est définie comme un événement fortuit qui a des effets plus ou moins dommageables pour les personnes ou pour les choses.²

1.2 Les indicateurs et les facteurs des risques :

1.2.1 Les indicateurs des risques:

Les indicateurs de risques ont pour objectifs d'alerter le management de l'entreprise, aux différents niveaux de l'organisation sur les évolutions porteuses de risques grâce à une évaluation régulière des améliorations ou des détériorations du profil de risques et de l'environnement de prévention et de contrôle.

Pour être optimal, des seuils d'alerte doivent être déterminés et un suivi régulier doit permettre d'anticiper des évolutions porteuses de risques opérationnels et donc de réagir de manière adéquate. En effet, il faut être préparé à agir lorsque ces seuils sont dépassés grâce à la mise en œuvre de plans d'actions.

Le suivi des indicateurs permet une gestion proactive et prospective des risques opérationnels et également de relever les signaux faibles, parfois annonciateurs d'un événement majeur ou simplement d'une dégradation du dispositif³

1.2.2 Les facteurs des risques :

Les risques auxquels fait face une organisation sont d'origine interne ou externe. Le diagramme suivant propose des exemples des principaux risques, et montre que certains d'entre eux répondent à des facteurs à la fois internes et externes : le classement des risques peut être affiné en distinguant par exemple les risques purs et ceux d'ordre stratégique, financier, opérationnel et cetera.

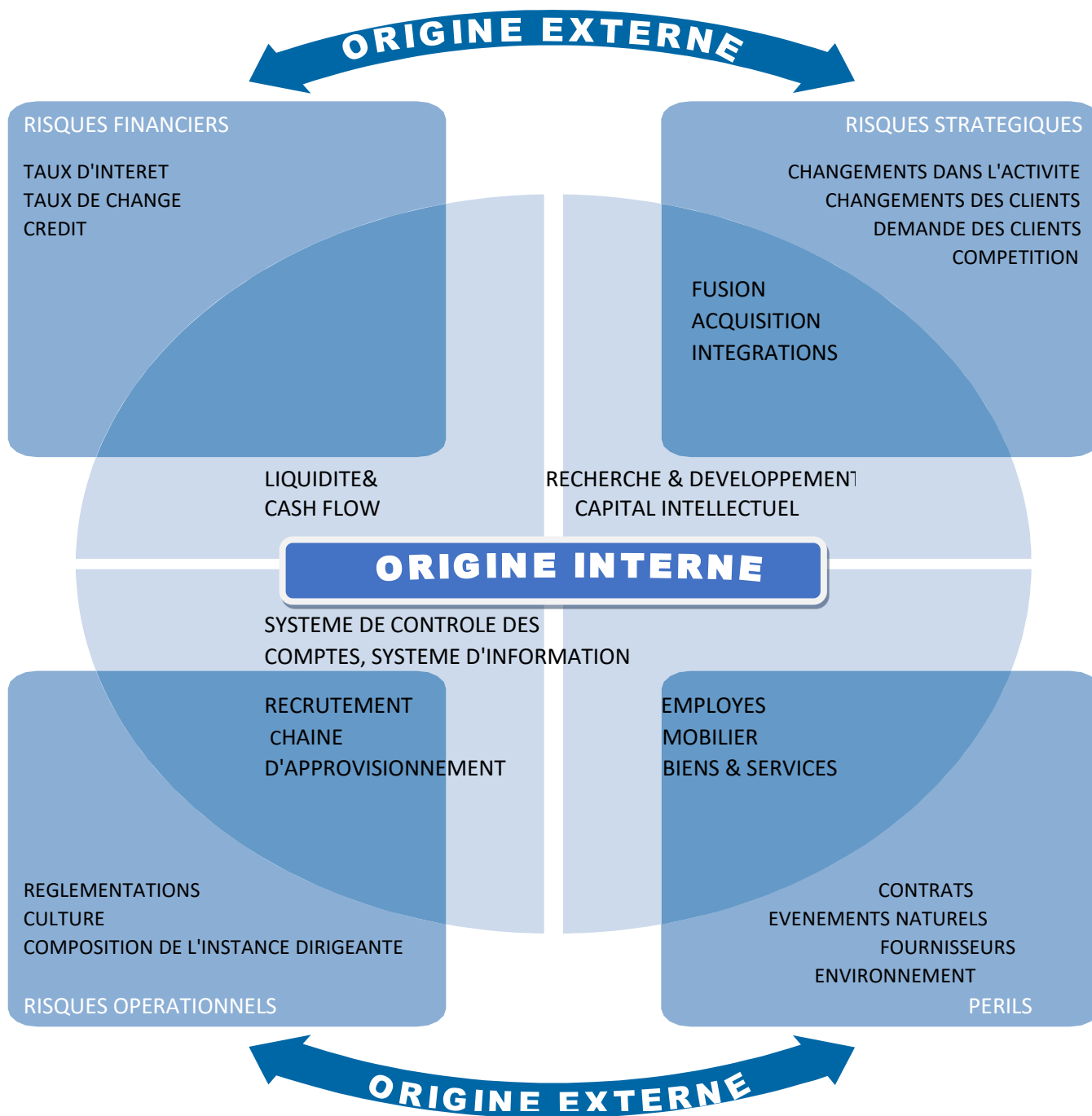
¹ AUBRY (Caroline) et DUFOUR (Nicolas), *RISK MANAGEMENT (organisation et positionnement de la Fonction Risk Manager, Méthodes de la gestion des risques)*. 2ème édition, 2022, GERESO EDITION 2019, 2022, p19

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais> consulté le 13/05/23 à 01:00 pm.

³ Atelier-débat prospectif (fiche de synthèse) « le risque opérationnel », le 03/10/2013. P 10

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

Figure N°1 : Exemples de facteurs externes et internes



Source: FERMA; Federation of European Risk Management Associations

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

1.3 Les parties prenantes aux risques :

Les risques sont souvent le contrecoup de l'activité humaine, l'être humain est certainement le premier danger pour lui-même et en même temps celui qui peut le mieux de prémunir contre ses propres actions. Remarquons que même dans l'action de protection, l'homme peut abuser de son statut de protecteur pour nuire, ce qui conduisit *le philosophe latin Juvenal* à se poser la question suivante : qui garde les gardiens ?

En d'autres termes, que ce soit dans notre société en générale, ou dans les entreprises en particulier, l'individu peut être producteur de risque ou protecteur ou les deux à la fois. Or pour combattre le risque, il s'agit non seulement de définir les risques, mais aussi d'évaluer quels en sont les producteurs et les gestionnaires.¹

1.3.1 Les producteurs de risques ²:

- ❖ les producteurs internes :
 - Dirigeants.
 - Actionnaires.
 - Salariés.
- ❖ les producteurs externes :
 - Consommateurs.
 - Médias.
 - Administrations.
 - Citoyens.
 - Agences de notation.
 - Concurrence.
 - Fournisseurs.
 - Sous-traitants.
 - Clients distributeurs.

¹ HASSID (Olivier), *la gestion des risques*, Dunod, paris, 2008, p.29.

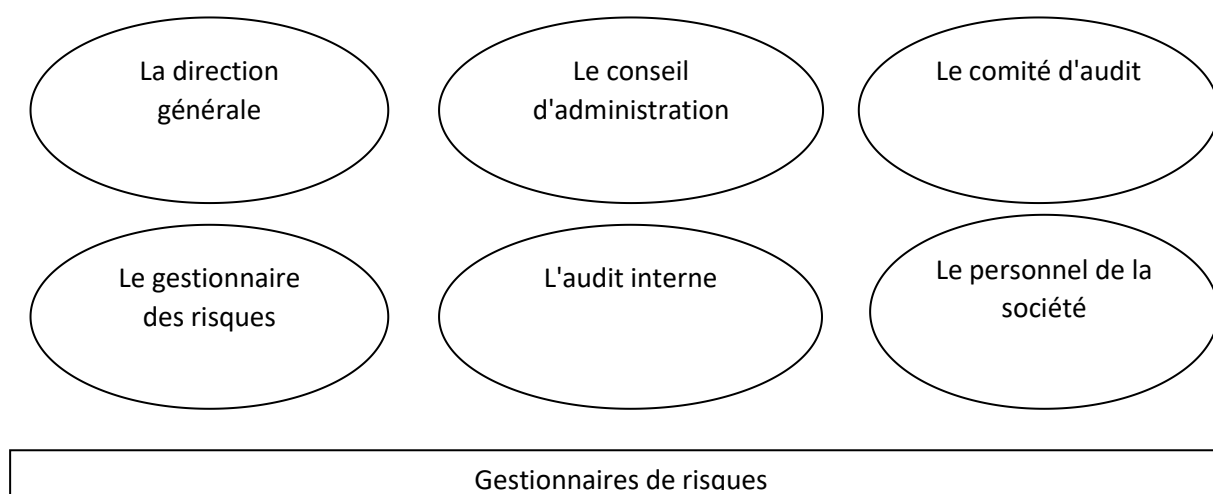
² Ibid, p.32.35.36.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

1.3.2 Les gestionnaires de risques :

Les gestionnaires lorsqu'ils existent, ont responsables du déploiement et de la mise en œuvre du processus global de gestion des risques. A ce titre, ils ont pour mission de mettre en place un dispositif, adapté à la taille et aux spécificités de l'entreprise, visant à l'identification, à l'analyse et au traitement des principaux risques.¹

Figure N°2 : Les gestionnaires de risques



Source : <https://www.amf-france.org/en>, op.cit., p11,12,13

1.4 Les risques opérationnels:

1.4.1 Définition du risque opérationnel :

Il y a une multitude de risques qui sont liés à l'organisation et ses différentes activités, nous nous intéresserons dans notre étude à ceux liés à la fonction RH, qui sont des risques opérationnels.

La notion de risques opérationnels est extrêmement large: elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût, créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise, c'est-à-dire dans ces cycles d'exploitation quotidiens: infrastructures, énergies, télécommunications, cycles de production, de distribution,

¹ POUPART-LAFARGE (Olivier), carte de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, 22/07/2010, p.12, consulté 18:00 pm
<https://www.amf-france.org/en>

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

d'approvisionnement, processus logistique, gestion documentaire, activités quotidiennes d'exploitation et de réalisation de l'objet social, directement ou indirectement, etc. En résumé, les risques opérationnels, matérialiseront tous les impacts directs ou indirects engendrés par l'entreprise dans son activité quotidienne, dans son cycle d'exploitation¹.

Le Comité de Bâle définit le risque opérationnel comme étant le « risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes »².

1.4.2 Les typologies des risques opérationnels ³:

- Fraude interne. Par exemple, le défaut intentionnel d'information sur les positions, le vol par un employé et le virement interne sur le compte détenu par un employé,
- Fraude externe. Par exemple, le vol, la contrefaçon, le chèque de cavalerie et les dommages résultant d'un piratage informatique,
- Les pratiques en matière d'emploi et de sûreté du lieu de travail. Par exemple, les compensations demandées par les travailleurs, la violation des règles sur la santé et sur la sûreté du personnel, sur l'organisation des activités de travail, les réclamations sur la discrimination et sur la responsabilité en général,
- Les clients, les produits et les procédures de gestion. Par exemple, les infractions fiduciaires, les abus d'information confidentielle sur le client, les transactions interdites sur les comptes de la banque, le blanchiment d'argent et la vente de produits interdits,
- Les dommages aux biens corporels. Par exemple, le terrorisme, le vandalisme, les tremblements de terre, les feux et les inondations,
- Les perturbations des processus métiers et les pannes de système. Par exemple, les pannes de matériel et de logiciel, les problèmes de télécommunication et les pannes issues de services sous-traités,
- L'exécution, le résultat et le contrôle de processus. Par exemple, les erreurs de saisie de données, les effets collatéraux des erreurs de gestion, la documentation légale incomplète,

¹ JEAN-DAVID DARSA, *LA GESTION DES RISQUES EN ENTREPRISE, IDENTIFIER, COMPRENDRE, MAITRISER*, 4^{ème} édition; GERESO, 2016, P 75.

² https://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php*header0

³ La Réforme BALE 2, CLUSIF, décembre 2004.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

l'accès non autorisé donné aux comptes de clients, le défaut de la contrepartie non-cliente et les conflits entre fournisseurs.

1.4.3 Les sources des risques opérationnels ¹:

Le comité de Bale2 donne une définition qui est la plus souvent retenue. Il considère comme risque opérationnel toute perte causée par :

- Des systèmes inadéquats ou défectueux :

Les échecs dans le développement et la mise en œuvre de systèmes techniques ainsi que l'échec du système lui-même, ressources inadéquates, échec dans le réseau informatique.

- Procédures :

Comme les défauts qui surviennent dans les paiements les règlements, erreurs d'élaboration des bons de commandes, erreurs dans les modèles et les processus d'évaluation et de prix, documentation inadéquate, établissement de rapports internes /externes.

- Personnes :

Le départ des personnes clés, le vol de données, les grèves, les arnaques, violation des lois sur l'emploi, activité non autorisée, formation inadéquate, supervision inadéquate, le Turn-over.

- Événements externes :

Crimes, risque d'externalisation des services et de sous-traitance, risques portant sur la chaîne d'approvisionnement et de livraison [fournisseurs, sous-traitants]

1.4.4 Les caractéristiques des risques opérationnels ²:

- Une imbrication des causes, des événements et des effets,
- Une imbrication avec le risque de crédit et de marché (risque frontière),
- Une coexistence de pertes directes et indirectes,
- Une insuffisance des historiques des données,
- Une difficulté de mesure, car il n'est pas toujours apparent ou directement observable.

¹ https://fr.SlideShare.net/IIG_HES/risques-opérationnels-et-le-système-de-contrôle-interne-les-limites-dun-tel-système-cas-pratiques

² DRABCZUK (Serge), Séminaire « *risque opérationnel et contrôle interne* », avril 2008. pris à partir de TARI (Mohamed Larbi) et REDDA (Khadidja), *La Gestion Des Risques Opérationnels*, Revue Roa Iktissadia , Vol.7, N°2, Dec2017, année, page374-394

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

Section 02: La fonction Ressources humaines

Le personnel de l'entreprise comme un facteur de travail pour l'entreprise coûte : en salaires, en temps, en moyens matériels, en frais divers comme la formation, les déplacements, le versement de la participation aux bénéficiaires, le recrutement, mais que rapportent-ils en échange ? Si l'on arrive à répondre à cette question pour un commercial ou un opérateur de production, que dire de l'apport d'un contrôleur de gestion, d'une secrétaire, d'un responsable, des achats ?

Cela suppose d'être convaincu que le facteur humain est un investissement pour l'entreprise avec une valeur ajoutée dans tous les maillons de l'entreprise.

C'est Pour cela la fonction RH est une fonction sensible et primordiale, et est difficilement comparable aux autres fonctions de la gestion.¹

2.1 Notion de la fonction RH :

2.1.1 Définition :

La fonction RH participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines ;
- De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation.²

¹ Sylvie GUERRERO « LES OUTILS DES RH - les savoir-faire essentiels en GRH » 3^{ème} Edition : Dunod, Paris, 2014, page 3.

² J-P. CITEAU (Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Dalloz, Paris, 2000, p.32).

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

2.1.2 Évolution de la fonction RH :¹

Tableau N° 1: «Évolution-type » Historique de la fonction RH

Types de Gestion	« Stimulation Sans organisation »	Administration Du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé de la fonction	Inexistante (chef d'entreprise)	Chef du Personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1880-1914	1914-1960	Années 1960-1970	1980 et
Conception De L'organisation	Naissance de l'usine	Taylorienne Bureaucratique	Formelle/ Informelle	Flexible
Modalités de gestion dominantes	Financières : Utilisation du salaire aux pièces ou à prime	Comptable et juridique : logique Réglementaire, de statuts, de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : Développement Des compétences, évaluation des performances

D'après Dietrich et Piegeyre, 2005, p, 15

Le tableau "« Évolution -type » historique de la fonction RH" présente une évolution chronologique des types de gestion des ressources humaines au fil du temps. Les quatre types de gestion présentés sont "Stimulation sans organisation", "Administration du personnel", "gestion

¹ BAKADIR (Bouchra) et CHERKAOUI (Widad), « Evolution et positionnement de la fonction ressources humaines au sein des moyennes entreprises familiales marocaines ».article , RARH Volume.1N° 1, p.132.extrait de : asjp.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

des relations humaines", et "gestion des ressources humaines". Chacun de ces types de gestion est associé à un intitulé de fonction, une période et des modalités de gestion dominantes.

Au fil du temps, on peut observer une évolution de la conception de l'organisation, passant de la naissance de l'usine à une organisation taylorienne bureaucratique, puis à une organisation formelle/informelle et finalement à une organisation flexible. Les modalités de gestion dominantes évoluent également, passant de méthodes financières axées sur l'utilisation du salaire aux pièces ou à prime à des méthodes sociales telles que la négociation avec les syndicats et la culture de promotion et de fidélisation, puis à des méthodes techniques et instrumentales axées sur le développement des compétences et l'évaluation des performances.

En somme, cette table illustre l'évolution de la fonction RH au fil du temps et montre comment les types de gestion ont évolué pour s'adapter aux changements dans la conception de l'organisation et aux besoins des employés.

2.2 Les activités de la fonction RH :

2.2.1 La rémunération du personnel :

Longtemps, la gestion des ressources humaines a été limitée au service de paie des salaires. La rémunération a une double dimension : c'est un coût pour l'entreprise (on parle de charges de personnel). Mais c'est en même temps un facteur de motivation pour le salarié.

Le salaire est donc la contrepartie accordée au salarié contre ses efforts dans le poste qu'il occupe. La rémunération ne prend pas seulement la forme financière, il y a aussi des rémunérations en nature ayant pour objectif de motiver le personnel et d'améliorer les conditions de travail.¹

Le système de rémunération dans une entreprise est toujours un système à double entrée²:
Une partie fixe, stable répond à une logique collective, fondée sur les règles de transparence, de négociation et d'équité. La classification des postes sert toujours de base de référence pour procéder au calcul de la partie fixe de la rémunération, que l'on appelle également salaire de base;

¹ La fonction Ressources humaines /économie. Gouv.fr

<https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines> consulté le 2/04/23 à 16. 30 min

² LACONO (Geneviève), *gestion des ressources humaines, cinq défis pour l'avenir*, 2^e édition Gulino, Paris, 2008, p, 333.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

Une partie variable, correspond soit une logique strictement individuelle lié à la performance et à l'implication du salarié et qui est censée récompenser le travail accompli, soit à une logique mixte (individuelle et collective) qui récompense l'efficacité d'une équipe.

La partie variable de rémunération se forme de **rémunération périphérique** ou de rémunération complémentaire a pris un poids d'en plus grand, dans un contexte de demande de flexibilité de la masse salariale, de levier de motivation et de rétribution de la performance. La part respective accordé à la rémunération fixe et à sa partie variable évolue avec le temps, et selon la sensibilité des différents partenaires de l'entreprise. Parmi les éléments de la rémunération périphérique, il faut distinguer plusieurs dispositifs.

2.2.2 La gestion des carrières:

a. La notion de carrière :

La carrière est définie comme : "l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels, il reçoit une rémunération"¹.

Ou en encore : "une carrière dans une organisation, c'est avant tout une succession d'affectation à des postes, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'organisation"².

b. La gestion de carrière :

Pour *PERETTI* la gestion de carrière est définie ainsi : "une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiel et souhaits de chaque salarié"³.

c. Les avantages de la gestion de carrière ⁴:

¹ PERETTI (Jean Marie), *gestion des ressources humaines*, édition de bock, 2001, p.23.

² PERETTI (Jean Marie), *ressources humaines et gestion du personnel*, 2^e édition Librairie Vuibert, 1998, p.116.

³ PERETTI (Jean Marie), *RH et gestion des personnes*, 6^e édition, Vuibert, Paris, 2007, p.105. Pris à partir de BELKHADEM (Bahria) et KENOUD (Horri), *le role de la gestion des carrières dans le développement des compétences*, Revue "EL-Manhel Economique, volume 02, numéro 02, Décembre 2019, p.277-288", université El Oued, Algérie. p.278.

⁴ GUILLOT-SOULEZ (Chloé), *la gestion des ressources humaines*, 15^e édition, Gualino, Paris, 2022-2023, p50.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

- **Pour l'entreprise :**

- Gestion des promotions.
- Développement des compétences des salariés.
- Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise.
- Plus grande motivation et productivité des salariés.
- Réduction du turnover.
- Meilleur équilibre entre l'offre et le demande de travail à l'intérieur de l'entreprise.

- **Pour les salariés :**

- Opportunités d'évolution dans l'entreprise (plans de carrière, objectifs de carrière).
- Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité.
- Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

2.2.3 La formation :

L'objectif de la formation est de donner à tous les salariés une chance de se développer et de se former afin de construire un projet personnel d'évolution¹.

a. Le plan de formation ²:

Si la loi ne rend pas obligatoire le plan de formation, elle incite à la bâtir de manière à anticiper la répartition des dépenses de formation. Ce plan est d'ailleurs présenté comme un outil de dialogue social et l'avis du comité d'entreprise est exigé lors de deux réunions annuelles obligatoires à ce sujet.

Le plan de formation n'est rien d'autre que la formalisation des étapes permettant d'expliquer, selon une méthodologie bien précise, le type de formations que l'on prévoit financer pour l'année à venir, le nombre d'heures correspondant, les salariés concernés et les dépenses afférentes. On distingue en général quatre phases dans l'élaboration du plan.

- Phase 01 : L'analyse des besoins de formation
- Définition des besoins et des axes stratégiques (projets, changements,...)

¹ GUERRERO (Sylvie), *Les outils des RH*, 3^e édition DUNOD, Paris, 2014, p.166.

² Ibid, p.167.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

- Evolution des emplois et des compétences
- Analyse des demandes individuelles
- Phase 02 : La conception de la formation
- Objectifs de la formation (contenu, durée)
- Choix de pédagogie à mettre en œuvre (tutorat, auto-formation, formation en entreprise, en centre extérieur...)
- Choix des formateurs et des prestataires
- Phase 03 : La réalisation de la formation
- Gestion des absences sur le poste de travail
- Suivi des stages et des convocations
- Phase 04 : L'évaluation de la formation
- Réactions des stagiaires / efficacité pédagogique
- Transfert des acquis en compétences
- Amélioration des résultats (effets organisationnels et économiques)

b. Les actions de formation ¹:

La liste des actions de formation entrant dans le champ de la formation professionnelle continue est donnée par l'article L. 6313-1 du code du travail. Les principales actions sont ainsi :

- **Les actions d'adaptation et de développement des compétences des salariés** : elles ont pour objet de favoriser l'adaptation des salariés à leur poste de travail, à l'évolution des emplois, ainsi que leurs maintien dans l'emploi, et de participer au développement de leurs compétences ;
- **Les actions de promotion** : elles ont pour objet de permettre aux salariés d'acquérir une qualification plus élevée ;
- **Les actions de la mixité** dans les entreprises, de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes sexistes et pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (depuis la loi du 4 août 2014) ;
- **Les actions de prévention** : elles ont pour objet de réduire les risques d'inadaptation de qualification à l'évolution des techniques et des structures des entreprises, en préparant les

¹ BENCHEMAM (Faycel), et GALINDO (Géraldine), *gestion des ressources humaines*, 5^e édition Gualino, 2015, p.118.119.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

salariés dont l'emploi est menacé à une mutation d'activité, soit dans le cadre, soit en dehors de leur entreprise ;

- **Les actions de conversion** : elles ont pour objet de permettre à des salariés dont le contrat de travail est rompu d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente ou à des travailleurs non-salariés d'accéder à de nouvelles activités professionnelles ;
- **Les actions permettant de réaliser un bilan de compétences** : susceptible de précéder une action de formation proprement dite, l'action de bilan de compétences permet au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations en vue de définir un projet professionnel ou de formation ;
- **Les actions permettant aux salariés de faire valider les acquis de leur expérience** : elles ont pour objet l'acquisition d'un diplôme, d'un à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification ;
- **Les actions de formation relatives à l'économie et à la gestion de l'entreprise** : elles ont notamment pour objet la compréhension par les salariés du fonctionnement et des enjeux de l'entreprise ;
- **Les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances** : elles ont pour objet d'offrir aux travailleurs les moyens d'accéder à la culture, de maintenir ou de parfaire leur qualification et leur niveau culturel ainsi que d'assumer des responsabilités accrues dans la vie associative.

2.2.4 Le recrutement :

Selon *Pierre Louart*, on appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer¹.

a. Les étapes du recrutement ²:

Le processus de recrutement se décompose en plusieurs étapes de la préparation du recrutement, quand un besoin est identifié, jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise :

¹ LOUART (Pierre), *gestion des ressources humaines*, éditions Eyrolles, Paris, 1994, p.109.

² GUILLOT-SOULEZ (Chloé), *la gestion des ressources humaines*, 15^e édition, Gualino, Paris, 2022-2023, p35-36.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

Tableau N° 2 : Les étapes du recrutement

Étapes du processus de recrutement		objectifs
Étape 01 : Préparation du recrutement	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyser l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié
	Définir du poste et du profil	Définir la fonction et l'ensemble des qualités nécessaires pour l'occuper correctement
Étape 02 : Recherche des candidatures	Prospection interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie
	Choix de la méthode de recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou en externe (cabinet de recrutement, chasseur de têtes...)
	Recherche des candidatures externes	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible choisie
Étape 03 : Sélection des candidats	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettres de motivation
	Entretiens	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
	Tests éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels tests
Étape 04 : Accueil et	Décision	Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection
	Proposition	Fixer les conditions d'embauche du candidat

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

intégration	Accueil	Préparer l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise
	Intégration	Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions

Source : GUILLOT-SOULEZ (Chloé), *la gestion des ressources humaines*, 15^e édition, Gualino, Paris, 2022-2023, p35-36.

b. Les outils de recrutement¹ :

• L'entretien

Parmi les principaux outils de sélection, l'audition du candidat lors d'un entretien est le plus usité. Elle peut prendre différentes formes et avoir divers objectifs. Elle peut être organisée en face - à- face, en groupe, au téléphone, en visioconférence... l'entretien peut être directif, semi-directif ou non-directif; l'entretien peut être qualifié de "technique" ou "professionnel" lorsque le candidat fait face à des responsables hiérarchiques ou décideurs opérationnels qui évaluent ses compétences techniques et interpersonnelles; il est qualifié de "RH" lorsqu'il amène le candidat à exposer, face à un membre du service ressources humaines, son projet professionnel, ses aspirations en termes de carrière, ses prétentions salariales, etc.

• Les tests

Dans le processus de recrutement, les tests utilisés sont les tests d'aptitude et les tests de personnalité. Les tests d'aptitudes évaluent les connaissances, l'intelligence et les aptitudes professionnelles, tandis que les tests de personnalité évaluent les traits de personnalité et les attitudes. Les tests les plus couramment utilisés dans le processus de recrutement sont SOSIE, GZ, PAPI, 16PF, MBTI et le test de potentiel de Sigmund. Les tests bien conçus sont validés par une démarche scientifique, avec des critères tels que la fidélité, la capacité discriminante, la validité et la fiabilité, les résultats des tests ne doivent pas être considérés comment une vérité absolue, mais plutôt comme un positionnement par rapport à un cadre d'analyse. Les pratiques telles que la graphologie, la numérologie, l'astrologie et la morphopsychologie ne sont pas recommandées car elles n'ont pas de base scientifique.

¹ MOULETTE(P), ROQUES(O), TIRONNEAU(L), *gestion des ressources humaines*, 3^e édition DUNOD, 2019, p, 28-30.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

- **Le site internet** des entreprises avec offre d'emploi et dépôts de candidatures en ligne. Ce système permet au recruteur de se passer d'intermédiaire dans la recherche de candidats et de bénéficier d'un vivier de candidats important;
- **Les réseaux sociaux** personnels ou professionnels (Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo, etc.) qui permettent une diffusion rapide des informations (dans le cas d'un besoin urgent de nouvelles recrues) , qui permettent de faire de la veille sur le marché de l'emploi, etc. sources d'économies très importantes pour les entreprises qui recrutent.

c. **Les acteurs de recrutement** ¹:

Quand une entreprise décide de procéder au recrutement d'un nouveau collaborateur, plusieurs possibilités s'offrent à elle pour mettre en œuvre la recherche de candidats selon la difficulté de la recherche, les moyens humains disponibles au sein du service RH pour gérer le recrutement et les moyens financiers de l'entreprise.

Une entreprise peut tout d'abord se charger elle-même de la recherche. Cette option est généralement privilégiée pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants.

Une entreprise peut aussi faire appel à des acteurs externes, spécialistes du recrutement;

- **Les cabinets de recrutement** : ils se chargent de trouver des candidats, généralement par rapport à des profils moins bien connus par l'entreprise;
- **Les chasseurs de têtes** : ils interviennent davantage dans le recrutement pour des postes stratégiques (cadres supérieurs et dirigeants) ou lorsque la recherche de candidatures nécessite de faire appel à des techniques spécifiques;
- **Le pôle emploi** : il est chargé de mettre en relation les entreprises et les demandeurs d'emploi;

2.2.5 Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La gestion prévisionnelle des emplois par définition : « c'est une activité permettant au dirigeant d'une organisation, en collaboration avec tous les niveaux hiérarchiques d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains, qui correspondent les objectifs de l'organisation et à la fois les objectifs particuliers des employés ».

¹ GUILLOT-SOULEZ (Chloé), *la gestion des ressources humaines*, 15^e édition, Gualino, Paris, 2022-2023, p35-36.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

Et la gestion des compétences est définie par : « les aptitudes démontrées à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire ».

C'est deux activités visent à¹ :

- Définir les compétences stratégiques de l'entreprise.
- Élaborer l'accord de GPEC.
- Proposer des plans d'actions RH pour réaliser l'adéquation besoins/ressources.
- Identifier les écarts de compétences.
- Choisir les scénarios de réduction d'écart de compétences de l'entreprise.
- Définir la politique de capitalisation des connaissances.
- Établir le référentiel des compétences de l'entreprise.
- Élaborer la carte des emplois types de l'entreprise.
- Décrire les emplois type.
- Identifier les compétences requises pour chaque emploi type.
- Élaborer le dictionnaire de compétences.
- Analyser quantitativement les ressources internes.
- Élargir sa recherche de solutions à l'extérieur de l'entreprise et passer ainsi de la GPEC à la gestion territoriale des emplois et des compétences.

2.3 L'organisation de la fonction RH²:

2.3.1 Les facteurs d'organisation structurants :

On peut citer six facteurs qui influent directement sur l'organisation de la fonction RH :

- **La centralisation** : la fonction RH est plus ou moins centralisée
- **L'externalisation** : les tâches ou les missions sont rattachées à des prestataires externes, les motifs de recours à l'externalisation sont l'efficacité, les coûts, l'expertise spécialisée.
- **La segmentation des populations** : tous les processus RH ne sont pas organisés de la même manière pour tous les salariés. Il faut les différencier en fonction de processus et des cibles.

¹ Annick Haegel « TOUTE LA FONCTION, Ressources Humaines » 3^{ème} édition : DUNOD, Paris, 2010,2016, 5 rue Laromiguière, 75005 Paris, page 27.

² Ibid, P 47,48.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

- **La responsabilisation des hiérarchies** : la fonction RH est plus ou moins partagée avec les managers. La question centrale consiste à savoir ce que l'on partage avec les managers et jusqu'à quel niveau.
- **La subsidiarité** : elle consiste à faire prendre les décisions au plus près du terrain. Sur quels processus ?
- **Le SIRH** : un système d'information RH est un outil fédérateur autour duquel s'organise l'échange d'information entre la fonction RH et ses clients internes.

2.3.2 Les cinq manières d'organiser la fonction RH :

On peut classer les formes d'organisation des fonctions RH dans les entreprises en cinq modèles suivants :

- **Fonction RH centralisée** : les compétences RH et le pouvoir de décision sont en centrale.
- **Fonction RH décentralisée** : elle se caractérise par une DRH centrale, à faible effectif, et par des DRH locales organisées par direction /métiers /sites. La DRH centrale joue principalement le rôle de pilote.
- **Organisation mixte**, avec une DRH pilote qui gère les problématiques au niveau « groupe » et des DRH locales.
- **Une organisation avec mutualisation de certains services** :(paie, expertise RH ...) autour de plates-formes de services communes appelés les centres de services partagés ou CSP. Cette organisation permet de partager des structures entre plusieurs établissements, entités, entreprises. La mutualisation et la standardisation des processus permettent des traitements de masse qui font diminuer les coûts et les frais de gestion.
- **Une DRH qui vend ses prestations en interne et en externe** : les responsables opérationnels peuvent faire appel à des ressources externes s'ils jugent que la qualité des prestations est de meilleure qualité à l'extérieur. La fonction RH est mise en concurrence et cela l'oblige à améliorer en permanence son efficacité.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

Section 03: Les risques opérationnels des ressources humaines

Aucune entreprise n'est à l'abri des risques RH, pouvant perturber le déroulement de ces processus, et affectant négativement sur ses performances et sa réputation, c'est pourquoi il est indispensable de les identifier, alors la question posée est ; quels types de risques RH existe-t- il ?

3.1 Définition des risques RH :

Un risque RH se définit comme tout événement pouvant être préjudiciable à l'entreprise et dont les causes sont imputables à la fonction RH (ex : difficultés de recrutement pour des postes clés, turn-over -élevé, politique de rémunération inadaptée, personnel avec compétences et /ou expérience inadéquates aux besoins de l'entreprise...)¹.

3.2 Les risques opérationnels liés à la fonction RH :

Chaque activité de la fonction RH (recrutement, formation, rémunération,) est confrontée par des risques spécifiques à chaque tâche.

Le tableau ci-dessous représente les différents risques opérationnels liés à cette fonction.

¹ <https://www.animis.fr/comment-identifier-les-risques-rh/> visité le 05/04/23 à 12 ;30.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

Tableau N° 3 : Les risques opérationnels de la fonction RH

Les activités	Les risques	Impact sur l'entreprise
Le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Échec de recrutement - Absence ou mauvaise formalisation des besoins en recrutement - Identification du besoin incertaine - Pratiques discriminatoires - embauche des candidats non adéquats - la nouvelle recrue sur/sous qualifiée - des outils de sélection non pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> - personnes inadéquates aux postes alloués - incompetence - Personnel pléthorique - Mauvaise gestion des tâches confiées - Déficit de performance de processus recrutement dans l'entreprise
La gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> - Carence dans la gestion du dialogue social - Défaut /excès de mobilité ou de turnover - Manque de rétention des talents, compétences clés - Risque perte homme clé compétence(s) clé(s) 	<ul style="list-style-type: none"> - La disparation de la confiance entre le dirigeant et les collaborateurs - Disparition de connaissances, de compétences ou de talents critiques
La rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Grille de salaire non conforme - Risque de discrimination/ inégalité H/F entre les acteurs de 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraude, le vol, Insatisfaction des personnels - Surcoût des grèves - Dégradation de la réputation

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

	l'entreprise	
La formation	<ul style="list-style-type: none"> - Formation inutile, inefficace, - Absence de plan de formation - Budget insuffisant - L'incompétence des formateurs - Défaut de suivi des compétences clés /des profils, insuffisance de formation, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de temps et d'argent - Surcoût pour l'entreprise - Défaillance de formation - Démotivation partielle/généralisée

Sources :

1_ LEHAD (Rachida), BELAIDI (Abdelaziz), *Le management des risques recrutement au sein des entreprises algériennes cas : eniem*, Revue Des Sciences Economiques, de Gestion et Science Commerciales, Volume : 11/N° : 01 (2018), P444, 445.

2_ LAUFER (Romain), *le management des risques suppose le management des représentations du risque*, 1993, P 69.

3_ DARSA (Jean-David), *Le facteur risque de l'entreprise*, 2^e édition, Gereso, France, 2015, p.81-82.

Chapitre 01 : les concepts de base sur les risques opérationnels liés à la fonction RH

Conclusion :

A travers ce première chapitre, nous avons exposé un cadre théorique sur le risque, le risque opérationnel, la fonction RH, ainsi que les risques opérationnels de la fonction RH.

L'objectif de notre étude dans le premier chapitre et de comprendre que la fonction RH est une fonction indispensable (capital) dans l'entreprise, alors les risques inhérents à cette fonction peuvent construire un impact négatif sur l'entreprise, et la fonction RH en particulier.



Chapitre 02:

**La gestion des risques
opérationnels liés à la fonction
RH**

Introduction :

Les entreprises resteront toujours confrontées à des divers risques liés à chaque tâche de leurs activités quotidiennes, ainsi afin d'augmenter la chance d'atteindre les objectifs, et d'assurer la continuité d'exploitation, il est nécessaire d'identifier et traiter les risques, cette action connue sous le nom de « la gestion des risques ».

Alors comme nous l'avons mentionné plus tôt, les risques existent et ils existeront, c'est pourquoi la gestion des risques notamment les risques opérationnels est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises.

Un des outils nécessaires à la gestion des risques est la cartographie des risques qui représente aujourd'hui un instrument clé dans cette fonction.

Nous avons divisé ce chapitre en trois sections à savoir.

- Section 01 : cadre théorique de la gestion des risques opérationnels.
- Section 02 : le processus de la gestion des risques opérationnels.
- Section 03 : la cartographie de risques

Section 01: Cadre théorique de la gestion des risques opérationnels

La gestion des risques est devenue une nécessité incontournable pour assurer le bon fonctionnement des activités de l'entreprise sans obstacles, et pour atteindre ces objectifs fixés,

De ce fait, les entreprises doivent mettre en œuvre des systèmes de management des risques adéquats et efficaces.

1.1 Notions fondamentales de la gestion des risques :

1.1.1 Définition :

Le référentiel COSO (2004,2005) définit la gestion des risques d'entreprise comme un processus adopté par la direction de l'organisation, le personnel, le management, appliquant la stratégie dans l'ensemble de l'entreprise et visant à identifier les événements potentiels pouvant survenir et affecter l'entité. Ce processus est encore conçu pour déterminer l'appétence au risque tout en fournissant une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.¹

1.1.2 Historique de la gestion des risques :

Depuis le début des années 1970, le concept de gestion des risques financiers s'est grandement développé et s'est de plus en plus éloigné de l'assurance, maintenant considéré comme un outil de protection en concurrence et en complémentarité avec plusieurs autres outils de gestion de risque. Après la deuxième guerre mondiale, les grandes entreprises, disposant de portefeuilles d'actifs physiques très diversifiés, ont commencé à développer l'auto assurance contre des risques qu'elles pouvaient couvrir aussi efficacement que les assureurs.

Cette méthode couvre les conséquences financières d'une conjoncture moins favorable ou les pertes dues à un accident. Pour les risques financiers, la plus grande révolution du concept de gestion des risques et toutefois survenue bien après, au cours des années 1970, lorsque la gestion des risques financiers est devenue une priorité pour beaucoup d'entreprises dont les banques, les assureurs et les entreprises non financières exposées à des risques tels les risques de taux d'intérêt, de rendement boursier, de taux de change et de prix de matière première ou des produits de base. Simultanément, la définition de la gestion des risques a pris une direction beaucoup plus générale. Les décisions de gestion des risques sont désormais des décisions financières devant être évaluées

¹ BERNARD (Frédéric) et DUFOUR (Nicolas), *piloter la gestion des risques et le contrôle interne*, MAXIMA, Paris, 2019, p.28.

Chapitre 02 : la gestion des risques opérationnels liés à la fonction RH

en fonction de leurs effets sur la valeur de l'entreprise et non en fonction de l'efficacité de leurs couvertures de certains risques.¹

Tableau N° 4 : Les principaux acteurs et leurs responsabilités dans la gestion des risques

On rencontre différents types de risques à des degrés et niveaux variables, et à différents échelons de l'entreprise, donc la gestion des risques doit être pratiquée dans toute l'entreprise, cette dernière doit impliquer plusieurs acteurs en interne et en externe avec le Risk Manager jouant le rôle principal de coordination. Comme il est illustré dans le tableau suivant²:

Principaux acteurs	Responsabilité dans la gestion des risques
Du système	
Autorités légales et régulatrices	Optimiser
Institutionnels	
Actionnaires	Appointer les principaux acteurs
Équipe dirigeante	Définir les orientations
Direction exécutive	Suivre les orientations
Comité d'audit /audit interne	Examiner la concordance de l'activité avec les orientations du conseil d'administration et valider la gouvernance d'entreprise, les systèmes de contrôle et les processus de gestion des risques.
Auditeurs externes (Les experts)	Exprimer un avis éclairé, indépendant et objectif sur la gestion des risques.

¹BEZZAR (Mohammed Soufyane) et BENSAOULA (Sarah). *la Gestion du Risque Opérationnel dans le Secteur Bancaire, Cas de la Banque Société Générale Algériel*, Article: Al Bashaer Economic Journal (Vol. 6,N°1, Avril 2020) , PP. 947, 948 .

² Hennie van Greuning -Sonja Brajovic Bratanovic (*Analyse et gestion du risque bancaire*) 1^{er} édition : ESKA 2004, p 33.

Les entreprises d'assurance	Elles offrent des services de gestion des risques en assurant la sécurité des actifs physiques, humaines, et immatériels
L'État	En établissant des règles et en obligeant la direction de l'entreprise à s'assurer que son système de gestion des risques y répond.
Les clients/ les fournisseurs	Elles représentent une source d'information importante pour l'entreprise (une relation d'affaire), dans le cadre du dispositif de gestion des risques.

Source : Hennie van Greuning-Sonja Brajovic Bratanovic (*Analyse et gestion du risque bancaire*) 1^{re} édition : ESKA 2004, p 33.

1.2 Les avantages de la gestion des risques¹:

Une gestion des risques bien organisée va assurer la pérennité de l'entreprise et générer de véritables bénéfices en termes de ressenti humain autour de la sécurité au travail, autour des actions sociétales mises en place au niveau environnemental, autour des missions menées pour développer le bien-être au travail et bien sûr au niveau de l'image de l'entreprise.

La continuité de l'activité en cas de sinistre :

En cas de sinistre, seules les entreprises qui auront bien anticipé pourront y pallier. Elles auront des assurances pour couvrir les frais ou auront une réserve d'argent et les ressources -procédures, équipe dédiée« cellule de crise», porte-parole en communication -permettant de gérer la situation. Elles se seront organisées et déploieront leur stratégie de communication de crise.

Grâce à cette organisation en amont, l'entreprise sera capable à même de préserver les emplois et de continuer son activité

La réduction des coûts :

Aujourd'hui, mettre en place une gestion des risques c'est, dans un premier temps, les avoirs identifiés et d'en avoir budgété le coût financier.

¹ <https://riskattitude.net/benefices-dune-gestion-risques/> consulté le 18/04/23.

La mise en place d'un plan de traitement des risques permet de les diminuer, ce qui assure une sécurité pour l'entreprise et ses salariés, mais aussi permet de renégocier les contrats d'assurance à la baisse.

La motivation des équipes car les conditions de travail sont revalorisées :

Au-delà des aspects légaux et de prévention des imprévus, la gestion des risques devient un pilier de l'entreprise sur lequel elle s'appuie pour se déployer : en apportant de meilleures conditions de travail à ses équipes, elle contribue à leur sécurité et à leur motivation et efficacité.

L'image extérieure de l'entreprise est valorisée :

En communiquant sur leur stratégie des risques, notamment sur les actions faites au niveau environnemental et de la protection des salariés, l'entreprise est perçue par ses clients, ses partenaires et ses équipes comme une entreprise fiable, pérenne, respectueuse de valeurs morales et sociétales.

Sa pérennité est concrètement assurée par la réduction effective des risques.

Elle est assurée également par la confiance qu'elle génère auprès de ses clients, partenaires et équipes.

Des études montrent que les entreprises qui réalisent le contrôle de leur performance opérationnelle et qui ont adopté une approche proactive de gestion des risques créent généralement plus de valeurs pour les actionnaires que leurs concurrents.

1.3 Les principes de base du système de gestion des risques d'entreprise ISO 31000 ¹:

L'objectif de la gestion des risques est de fournir une analyse du risque présent ou éventuel de mesurer le bénéfice ou la perte que l'entreprise obtiendra à la suite .de contrôler les effets négatifs et de minimiser les dommages. La gestion des risques est la gestion systématique des risques possibles en prenant en compte les dangers et les potentialités, et les gérer à l'aide des données obtenues en minimisant l'impact des dommages éventuels.

Donc, le principe de base du système de gestion des risques d'entreprises ISO31000 est de prévenir les événements qui créeront un risque avec les bonnes analyses à l'avance et de les prévenir même sans porter le statut de risque. D'autres principes importants sont énumérés ci-dessous.

¹ <https://www.sertifikasyon.net/fr/detay/iso-31000-kurumsal-risk-yonetim-sistemi-temel-prensipleri-nelerdir/>
consulté le 20/04/23 à 13:30 PM.

- Les risques pouvant survenir lors de l'exploitation des entreprises sont définis et évalués avec soin et de manière détaillée. Des mesures sont prises pour minimiser ou éliminer ces risques.
- Gérer les risques des entreprises et leur permettre de poursuivre leurs activités sans subir de préjudice.
- Créer et mettre en œuvre des plans de gestion des risques cohérents et reproductibles pour les entreprises, pas une seule fois.
- Créer de la valeur pour l'entreprise et maintenir cette valeur.
- Donner à la société une supériorité sur ses concurrents.
- Veiller à ce que les processus de gestion des risques fassent partie des processus opérationnels quotidiens de l'entreprise.
- Faire partie du système de prise de décision.
- Prévenir les conflits de risques possibles au sien de l'entreprise.
- Sensibiliser les employés à la gestion des risques.

1.4 Les composantes du dispositif de gestion des risques ¹:

Il est indispensable à chaque société de mettre en place un dispositif de gestion des risques adapté à ses caractéristiques propres. Le dispositif de gestion des risques prévoit :

- **Un cadre organisationnel définissant les rôles et responsabilités des acteurs.**
- **Un processus de gestion des risques comprenant, au sein de son contexte interne et externe à la société, trois étapes :**
 - **Identification des risques** : étape permettant de recenser les principaux risques, menacent l'atteinte des objectifs. Un risque représente une menace ou une opportunité manquée. Il se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources et une ou plusieurs conséquences.
 - **Analyse des risques** : étape consistant à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possible occurrence.
 - **Traitement du risque** : étape permettant de choisir le (s) plan(s) d'action le (s) plus adapté (s) à la société. Pour maintenir les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque. Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût

¹www.amf-france.org / Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des-risques et de contrôle interne-pour les valeurs moyennes et petits. Mise en ligne le 22 juillet 2010 consulté à (03/06/2023 à 11:00).

des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.

- **Un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques** : Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière. Son suivi permet l'amélioration continue du dispositif.

L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

1.5 Cadre référentiel de gestion des risques :

C'est un choix de l'entreprise, de choisir le référentiel le plus adapté à son activité et à sa stratégie. Le référentiel, dans tout domaine d'activité, est un élément important pour l'orientation stratégique de l'entité qui l'adopte. En effet, son but principal est d'uniformiser les pratiques, surtout en ce qui concerne la terminologie, les processus et organisation de la gestion du risque, Plusieurs cadres de références existent dans le domaine de la gestion des risques, nous retiendrons les plus connus comme : COBIT, L'ISO 27005, COSO.

1.5.1 COBIT: Control Objectives for Information and related Technology¹:

Le référentiel COBIT, Control Objectives for Information and Technology, a été conçu par l'ISACA (Information Systems Audit and Control Association) il y a déjà une bonne dizaine d'années.

Il s'agit d'un cadre de référence ainsi que d'un ensemble d'outils jugés indispensables pour assurer la maîtrise et surtout le suivi (audit) de la gouvernance du SI dans la durée. COBIT est fondé sur un ensemble de bonnes pratiques collectées auprès d'expert SI de divers secteurs (industrie et services).

Alignement stratégique : le référentiel COBIT propose d'établir un cadre de pilotage orienté processus du système d'information afin de contribuer efficacement à l'alignement des technologies sur la stratégie d'entreprise. COBIT a pour ambition de placer en perspective les solutions techniques et les risques business dans une logique de contrôle et de management. La démarche s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continu, généralise la pratique de l'audit et garantit la gestion des risque.

¹ https://www.piloter.org/gouvernance/COBIT_gouvernance_SI.htm

Qu'est-ce COBIT ? Control Objectives for Information and related Technology. Consulté le 25/04 /23 à 13: 30 .

1.5.2 L'ISO 27005 ¹:

L'ISO 27005 est une norme internationale essentielle dans le domaine de la gestion des risques liés aux technologies de l'information. Elle aide les organisations à rationaliser la protection des données sensibles et à anticiper les conséquences des cyberattaques et de la cybercriminalité.

Par définition la norme ISO 27005 est une norme internationale publiée par l'**Organisation internationale de normalisation (ISO)** et la **Commission électrotechnique internationale (CEI)**. Comme son nom l'indique, elle soutient la sécurité de l'information basée sur le risque.

Qui est l'utilisateur prévu de cette norme ISO ?²

L'Organisation internationale de normalisation recommande la norme ISO27005 aux entreprises, mais aussi aux établissements publics tels que les « les agences gouvernementales » et aux OBNL (organisations à but non lucratif).

En pratique, cette norme de sécurité de l'information est utilisée pour assurer la confidentialité des données ainsi que la disponibilité et l'intégrité des actifs informationnels clés d'une organisation. Il s'adresse à toutes les structures concernées par les risques cyber et par l'augmentation continue des données dans leurs services.

Quel est le but exact de la norme ISO/IEC 27005 ?³

Il est conçu pour soutenir la mise en œuvre satisfaisante de la sécurité de l'information basée sur une approche de gestion des risques. La formation des employés est généralement requise afin de les aider à développer les compétences nécessaires pour mener à bien des processus efficaces de gestion des risques liés à la sécurité de l'information. Les personnes formées à L'ISO27005 sont théoriquement capables d'identifier, d'analyser, de mesurer et de traiter les risques.

Cette norme vise également à aider les entreprises à mettre en place un SMSI (système de Management de la sécurité de l'information). Un SMSI implique la mise en place de processus et

¹ <https://www.skills4all.com/cybersecurite-tout-ce-que-vous-devez-savoir-sur-la-norme-iso-27005-risk-manager/>
Cybersécurité : Tout ce que vous devez savoir sur la norme ISO27005 Risk Manager-Skills4All consulté le 25/04/23 à 14 :40 .

² <https://www.c-risk.com/en/blog/iso-27005/>
ISO 27005 : Tous ce que devez savoir si vous envisagez de l'exécuter.
Traduction de l'anglais au français. Consulté le 26/04/23 à 11 :00 Pm.

³ Ibid

de politiques de cybersécurité, tout en améliorant en permanence la gestion des risques et en tenant compte des facteurs humaines et techniques au cours du processus.

A cet effet, la norme ISO27005 suit une logique qui rappelle la méthodologie PDCA (plan, Do, Check, Act) d'amélioration continue :

- Planifier : identifier et évaluer les cybers risques, puis réfléchir stratégiquement aux mesures de réduction des risques correspondantes ;
- À faire : Faire appliquer ces mesures ;
- Vérifier : Effectuez une évaluation des performances ;
- Agir : Assurer le suivi et l'amélioration de votre stratégie de traitement des risques

1.5.3 COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission):

En matière de gestion des risques le modèle COSO « ERM » :(Entreprise Risk Management), constitue une référence internationale pour sa mise en œuvre. Le COSO par définition,¹ c'est une organisation composée d'organismes privés, basée aux Etats -Unis, qui se consacre à la fourniture d'un modèle commun d'orientation aux entités sur des aspects fondamentaux de :

- Gestion exécutive et gouvernance,
- Ethique d'entreprise,
- Contrôle interne,
- Gestion des risques d'entreprise,
- Contrôle de la fraude, et
- Présentation de rapports financiers.

Ce modèle est traditionnellement représenté par un cube.

¹ <https://www.globalsuitesolutions.com/fr/que-est-ce-que-le-modele-coso-gerer-les-risques/>
Qu'est-ce que le modèle COCO ? / Global Suite Solutions. Consulté le 26/04/23 à 12 :20 Pm.

Figure N° 3 : Le cube du COSO



Source : Pierre Schick, Jacques Vera, Olivier Bourrouilh-Parége, Préface de Philippe Mocquard « Audit interne et référentiels de risques » «3^{ème} édition : Dunod 2021, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff, p 13.

Face supérieure du cube, les objectifs de l'organisation :

- Objectifs stratégiques : objectifs de niveau le plus élevé, liés à la stratégie de l'organisation ;
- Objectifs opérationnels : objectifs généraux concernant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- Objectifs de reporting : objectifs axés sur la fiabilité des informations financières (externes et internes) ;
- Objectifs de conformité : objectifs visant à la conformité aux lois et règlements en vigueur.

Face avant du cube les composantes de gestion des risques :

- Un environnement interne de contrôle qui constitue le fondement structurel du système de gestion des risques et qui englobe intègre des aspects très divers tels que la culture du risque et l'appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, l'engagement de compétence, la

structure organisationnelle, les délégations de pouvoirs, de responsabilités, la politique de ressources humaines, la fixation des objectifs.

- Une identification des événements qui peuvent affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation, il s'agit aussi bien d'événements d'un impact négatif ou positif, c'est-à-dire une perturbation ou une opportunité, ces événements peuvent être de différentes natures : économiques, stratégiques, financières...etc.
- Une évaluation des risques : c'est-à-dire une appréciation quantitative de la probabilité d'occurrence et de l'impact de ces événements ;
- Un traitement des risques, c'est-à-dire la décision qui doit être prise suite à l'évaluation des risques. Parmi les alternatives possibles, on choisira entre l'évitement (la suppression total de risque en cessant l'activité à l'origine du risque) , la réduction (mettre en œuvre des dispositions pour réduire la probabilité et/ou l'impact du risque), le transfère (le recours à l'assurance, à des opérations de couvertures ou à l'externalisation de l'activité concernée) ou en fin l'acceptation (dans le cas où le risque n'empêche pas le déroulement normal des processus et/ou l'atteinte des objectifs, donc, l'entreprise être tolérante avec le risque , avec l'allocation des budgets financières pour la couverture des coût de risque) ;
- Des activités de contrôle : il s'agit des politiques et procédures mises en place qui permettent de s'assurer que les risques sont bien maîtrisés. Ces dispositions regroupent des modalités telles que les revus du management, la supervision directe d'une activité ou d'une fonction, la séparation des tâches, les contrôles intégrés dans le traitement de l'information, les contrôles physiques, les indicateurs de performance ;
- L'information et la communication : les informations pertinentes sont identifiées, saisies et communiquées dans un format et dans des délais permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités ;
- Le pilotage : il s'agit aussi bien des activités quotidiennes de contrôle par le management que des démarches d'auto -évaluation ou encore de l'intervention des auditeurs internes ou externes.

Enfin, la face latérale du cube (Filiale, Unité de gestion, Division, Entreprise) :

Symbolise le caractère multidimensionnel du management des risques et la nécessité de l'adapter à l'entité concerné. De nombreux paramètres peuvent impacter le management des

Chapitre 02 : la gestion des risques opérationnels liés à la fonction RH

risques tels que la taille de l'organisation, sa culture du contrôle, son secteur d'activité, les réglementations en vigueur.

On notera que le référentiel COSO « ERM » a évolué en 2017 et souligne l'importance de prendre en considération les risques tant dans le processus d'élaboration de la stratégie que dans le pilotage de la performance .En résumé, le conseil du COSO indique que cette mise à jour :

- Éclaircit l'intérêt de gestion des risques de l'entreprise lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie ;
- Renforce l'articulation entre la performance et le management des risques de l'entreprise afin d'améliorer la définition des objectifs de performance et la compréhension de l'impact des risques sur la performance ;
- Tient compte des attentes en matière de gouvernance et de surveillance ;
- Reconnaît la mondialisation des marchés et des activités ainsi que la nécessité d'avoir une approche à la fois commune et modulée selon les zones géographiques ;
- Présente de nouvelles manières d'appréhender les risques liés à la définition et à la réalisation des objectifs dans un contexte de complexité accrue ;
- Élargit le reporting pour répondre aux attentes d'une plus grande transparence de la part des parties prenantes ;
- Tient compte de l'évolution des technologies et du foisonnement des données et des analyses requises pour étayer la prise de décisions ;
- Propose des définitions, des composantes et des principes pour chaque niveau du management impliqué dans la conception, la mise en œuvre et le pilotage des pratiques de gestion des risques de l'entreprise.¹

¹Ibid, p. 13,14, 15.

Section 02: Le processus de la gestion des risques opérationnels.

Les risques auxquels l'entreprise fait face existent et continueront d'exister chaque jour, sont multiples et de nature différentes.

Pour cela le processus de gestion des risques a pour objet de réduire la gravité et la possibilité de l'occurrence de ces risques.

Le terme processus est fréquemment utilisé dans le cadre d'une démarche qualité ou de l'ISO 9001.

Donc la norme ISO9001, a définit un processus comme étant un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces activités peuvent êtres décomposées en tâches, qui sont elles-mêmes un ensemble d'actions.¹

Parmi les différents risques, nous avons les risques opérationnels, ces risques touchent les différentes activités de l'entreprise et sont dus aux lacunes du processus, du système ou aux défaillances humaines, à des événements inattendus ou au caractère inexécutable des contrats.

2.1 Mise en œuvre du processus de gestion du risque:

2.1.1 Mise en œuvre :

La mise en place de la gestion des risques d'entreprise signifie la mise en place d'un processus évolutif et permanent qui permet de s'assurer qu'une organisation connaît les risques actuels et ceux apparaissant susceptibles de modifier les résultats prévus et qu'elle est en mesure de réagir de manière proactive à ces risques².

2.1.2 Les processus d'implantation du management des risques³ :

Une gestion des risques comporte trois processus: l'évaluation des risques, leur formalisation et leur exploitation.

¹ <https://pyx4.com/blog/processus-qualité-définition-iso-9001/> consulté le 04/05/23 à 00:05 Pm.
Processus et procédure Qualité :La définition de l'ISO 9001.

² https://help.highbond.com/helpdocs/highbond/fr/content/get_started/solution_guides/enterprise_risk_management/implementing_enterprise_risk_management.htm consulté le 05/05/23 à 17:00 Pm.
Mise en œuvre de la gestion des risques d'entreprise.

³ Eustache Ebondo Wa Mandizilla, Daniel Zéghal, *management des risques de l'entreprise: ne prenez pas le risque de ne pas le faire !*, CAIRN .INFO. (N°237-238), 2009, p, 21,22,23.

2.1.2.1 L'évaluation des risques :

L'évaluation des risques comporte trois étapes : l'identification des facteurs, leur classement par priorité et leur classification.

La première étape consiste à identifier les événements qui peuvent affecter la mise en œuvre d'une stratégie ou la réalisation d'un objectif, certains peuvent avoir un impact négatif et d'autres, un impact positif,

Cette phase constitue l'identification des risques, les facteurs de risques sont des événements ou des variables pouvant aggraver un risque. une analyse qualitative utilisant des données passées et récentes peut être utile pour identifier ces facteurs qui pourraient affecter la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise. Le rapport sur les opinions des cadres est fréquemment utilisé à cette étape au même titre que des analyses prévisionnelles.

La deuxième étape de l'évaluation des risques suppose le regroupement et le détail de l'information relative à chaque facteur de risque. Le processus doit prévoir la probabilité, la fréquence, la prédictibilité et les effets potentiels sur les indicateurs clés de performance de ces facteurs. Un jugement subjectif combiné à un modèle mathématique comme l'actualisation est utile pour rechercher l'impact potentiel du risque sur la stratégie de l'entreprise, sa croissance, sa réputation, ses ressources humaines ou ses systèmes.

La dernière étape dans l'évaluation des risques est la classification des risques. Elle suppose que l'action d'identification nécessaire soit bien définie.

Ainsi un schéma de classification relatif aux actions prévues serait d'une grande utilité. Le plan de classification analyserait les facteurs de risques tant du point de vue opérationnel que stratégique (ou bien en terme de contrôle et de stratégie).

Les facteurs de risques gérables sont ceux qui découlent d'un environnement dans lequel l'entreprise est déjà habituée. Les compétences et les savoir-faire qui sont requis pour résoudre les problèmes sont déjà disponibles au sein de l'organisation. Des exemplaires de ce type de risque peuvent être le département Recherche & Développement qui ne parvient pas à élaborer de nouveaux produits ou à résoudre un problème avec des clients insatisfaits.

Les facteurs de risques stratégiques sont ceux qui découlent de l'environnement peu familier à l'entreprise. Les ressources et les capacités à résoudre ce genre de problèmes peuvent ne pas être en place. La prise en mains de ce genre de situations peut nécessiter un changement dans la direction de la stratégie ou une nouvelle orientation dans la l'allocation des ressources en capital.

2.1.2.2 La formalisation des risques :

La formalisation des risques implique l'utilisation des méthodes scientifiques telles que les techniques de recherche opérationnelle. Il est nécessaire de quantifier les différents facteurs de risques qui ont été identifiés dans les analyses précédentes.

La formalisation des risques comporte quatre étapes. Il s'agit de :

- modéliser les différentes sources de risques;
- les lier à des mesures financières;
- développer un portfolio des stratégies pour remédier à ces risques ;
- optimiser les investissements avec ce portfolio des stratégies.

La première étape nécessite différentes approches qui seront en fonction de la nature des facteurs de risques. Pour certains, une action banale peut être tentée. Pour les risques assurés ou des risques qui peuvent être facilement réduits sur les marchés financiers, ils peuvent être modélisés en utilisant des méthodes statistiques basées sur des données historiques. Pour des risques d'entreprise dans leur ensemble, une évaluation probabiliste basée sur les avis des cadres et d'expert peuvent être élaborées. Finalement, cette partie de l'analyse, encore basée sur les avis d'experts doit déterminer et modéliser les relations entre les sources de risques.

La deuxième étape dans la formalisation des risques consiste à lier les facteurs de risques à des indicateurs financiers. La distribution probabiliste de la deuxième étape est ajoutée au modèle financier pour qu'une mesure de la volatilité et de la rentabilité financière soit obtenue. Cela permet aussi l'analyse de l'impact de la gestion à travers une série de scénarios hypothétiques.

La troisième étape implique la réalisation d'un portfolio de stratégies de traitement de risques. Il s'agit de déterminer les manières de réduire les risques. A travers des séances de

brainstorming entre experts, il est possible de trouver des moyens de réduire ou d'éliminer certains risques.

La quatrième et dernière étape dans le processus de formalisation est l'optimisation de l'investissement à travers des stratégies correctives, il en résultera une gestion des risques orientée budget qui reflétera une allocation efficace des ressources de gestion des risques d'entreprise selon le niveau des risques identifiés précédemment. Les contraintes budgétaires et les objectifs de l'entreprise peuvent s'apposer aux modèles probabilistes développés dans le processus de formalisation des risques.

2.1.2.3 L'exploitation des risques :

La phase finale du processus de gestion des risques, est l'exploitation des risques. Comme mentionné dans la première étape. Que le risque peut être considéré à la fois comme une menace et une opportunité.

L'exploitation des risques entraîne une réponse. Il n'y a pas une mais plusieurs réponses aux risques comme: l'évitement, la réduction, le partage, l'acceptation des risques.

2.2 Enjeux de la gestion des risques ¹:

- **Systeme :**

Un système est « tout simplement » un ensemble d'éléments corrélés ou interactif, ces éléments participent à une même finalité, ce qui aide à l'identification des systèmes et de leurs frontières.

Si nous définissons une organisation comme un regroupement d'acteurs participant à l'atteinte d'une même finalité, l'entreprise est donc bien un système en tant que tel. Tout système peut ensuite se fragmenter en sous-systèmes ayant chacun une finalité particulière mais devant, a priori, contribuer à la finalité du système de rang supérieur.

- **Processus :**

Un processus est ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, des biens ou des services, cette transformation s'accompagnant d'une création de valeur.

¹ Jean le Ray « *Gérer les risques pourquoi ? Comment ?* » Édition : AFNOR, 2010, p 65, 66.

Chapitre 02 : la gestion des risques opérationnels liés à la fonction RH

Le processus a obligation, d'une part, de transformation, d'autre part, de créer de la valeur. Toutefois, nous constatons que l'entreprise, acceptée ci avant comme système, est également un processus, sa fonction vitale étant l'ajout de valeur ajoutée, ajout qu'elle n'obtient que par la transformation, de quelque nature que soit cette transformation.

- **Gestion :**

Nous désignerons par gestion l'ensemble des fonctionnements qui concourent à l'administration du système, fonctionnements appuyés sur une structure, fonctionnement décrits par des règles d'attribution, de contribution et de rétribution.

Notons que ces règles ne sont pas toujours formalisées et que, même formalisées, elles ne sont pas peu souvent appliquées en l'état, différence entre prescrit et réel sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir.

La gestion, c'est le moteur avec tous ses outils, moteur qui, pour être opérant, nécessite un conducteur, un pilote.

- **Maîtrise :**

La maîtrise est en quelque sorte la supra-finalité d'un processus de gestion dont nous pourrions dire qu'il a, parmi ses tâches de transformation, celle de convertir des éléments non maîtrisés en éléments maîtrisés.

Par exemple, la gestion de la qualité a pour finalité d'être certain de la qualité des produits fabriqués, de maîtriser cette certitude qui elle-même passe par la maîtrise des processus et des procédés. Cette finalité se déclinera en objectifs représentant les différents niveaux de maîtrise que l'entreprise décide d'obtenir, sachant que chacun de ces niveaux suppose un coût d'obtention, Coût lui même, c'est souhaitable en tout cas, compensable par un gain.

2.3 La perception du risque :

Dans la conception psychosociale et cognitive, la perception des risques est définie comme l'appréhension d'un vaste ensemble de critères plus ou moins subjectifs à l'origine du jugement du caractère risqué d'un certain nombre d'activités, substances, technologies ou situations. Étudier la perception des risques signifie examiner les opinions que les individus expriment lorsqu'ils

doivent, de diverses manières, estimer des activités, substances, technologies ou situations plus ou moins risquées (Slovic, 1987, 2000).¹

Comme mentionné ci-dessus, tout au long du processus de gestion des risques, l'influence de la perception du risque est toujours présente, principalement lors des étapes d'identification et d'évaluation.²

Donc on peut citer des types de variables pouvant venir influencer sa perception du risque, comme la taille de l'entreprise qui fait référence aux moyens financiers et techniques déployés par l'entreprise pour mettre en place une politique de gestion, de prévention et de surveillance des risques, le secteur d'activité, les valeurs éthiques, la localisation, la réglementation qui joue un rôle non négligeable dans la prise de conscience de certains risques et leur appréciation.³

¹ CHAUVIN (Bruno), *la perception des risques*, 1^{ère} édition, De Boeck, Belgique, 2014, p.19.

² EL FADIL (Jalal), *la gestion des risques de sous-traitance manufacturière en chine*, thèse doctorat, université du Québec à Trois-Rivières, 2012,p.68.

³ <https://hal.science> OLIVERO (Julie), 30/08/2019, De la perception du risque de l'entreprise à sa représentation, et impact sur la gestion des risques industrialo-environnementaux (RIE) : proposition d'un modèle qualitatif à variable conceptuelles, consulté le 12/05/2023 à 15:30 pm,

Section 03: La cartographie des risques

3.1 Définition et objectifs d'une cartographie :

3.1.1 Définition d'une cartographie des risques :

Une cartographie de risque est un graphique de la fréquence des pertes attendues par rapport à la gravité attendue pour l'entreprise, des types de risque individuels, des secteurs d'activité individuels ou des combinaisons de ceux-ci. Le diagramme est un visuel utile qui peut être utilisé pour identifier les risques.¹

La cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation et de gestion des risques.²

3.1.2 Objectifs d'une cartographie des risques³ :

L'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par des facteurs de deux natures:

- **Des facteurs internes:**

- Mettre en place un contrôle interne ou un processus de maîtrise de risque adéquat;
- Aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions;
- Apporter les informations sur la maîtrise des risques au comité d'audit; l'examen des risques significatifs et leur couverture par le comité d'audit;
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus/ activités où se concentrent les risques majeurs;
- Ajuster les programmes d'assurances fondés sur les risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques (risk management);
- Prévenir la destruction de valeur ou accroître la valeur en utilisant le couple risques/opportunités;

¹ I,(Moosa), *Operational risk management*, 1^{er}édition , Palgrave Macmillan, New york, 2007, p.150.pris à partir de,MECHTOUB (Salem) et OUGHLISSI (Mohand Akli), *Une cartographie du risque opérationnel dans les compagnies d'assurance*, Revue Stratégie et développement, Volume 09/N°: 03 (2019), PP.274-290.

²TARI (Mohamed Larbi) et REDDA (Khadidja), *La Gestion Des Risques Opérationnels*,Revue Roa Iktissadia , Vol.7, N°2, Dec2017, année, PP.374-394.

³ IFACI, *Etude du Processus de Management et de Cartographie Des Risques, conception, mise en place et évaluation*, IFACI-Paris-Décembre2003, page24.25.

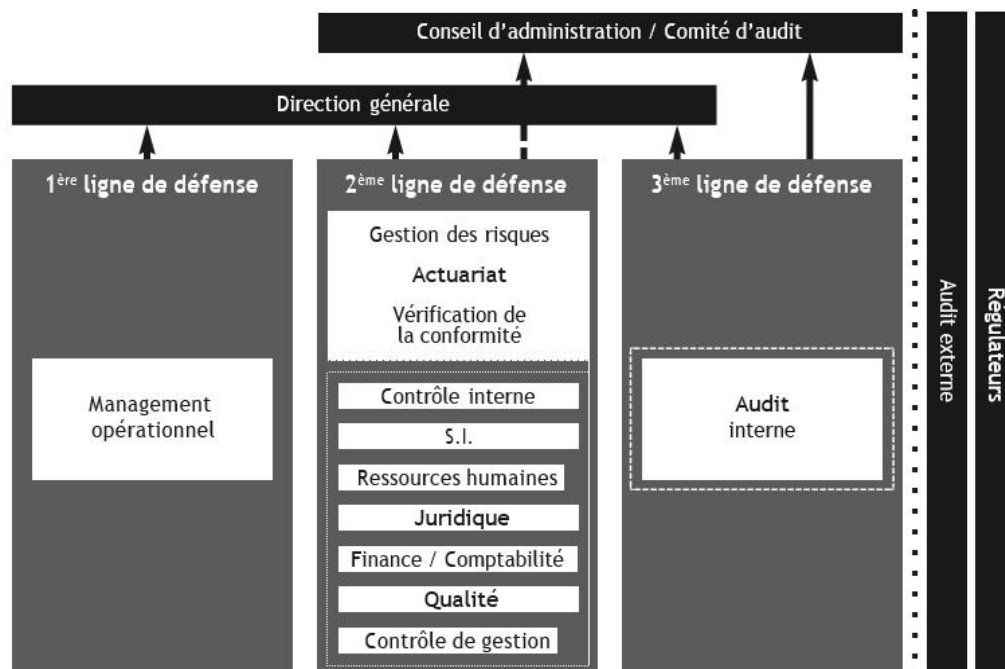
- Des facteurs externes :

- Respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise;
- Répondre à l'attente des marchés et fournir des informations aux actionnaires;
- S'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel, nécessitant une bonne maîtrise de ses risques/opportunités. Cet objectif relève plus généralement du processus de management des risques, la cartographie des risques étant un des moyens de l'atteindre;
- Veiller à la bonne image de l'entreprise.

3.2 Les acteurs –clés de la cartographie des risques¹ :

En termes d'organisation, la directive et les documents associés instituent des fonctions clés. En outre, des organisations professionnelles (ECIIA/FERMA/IIA/AMRAE/IFACI) proposent un pilotage efficient des dispositifs de gestion des risques en s'appuyant sur trois lignes de défense, représentées dans le modèle suivant:

Figure N° 4 : Les trois lignes de défense



Source : Fonctions clés (Solvabilité II)

¹ IFACI (institut français de l'audit et du contrôle interne), Cahier de la recherche, la cartographie des risques, 2^{ème} édition, p20.21.

Positionnement et rôles de chaque ligne de défense dans les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne :

- La première ligne de défense correspond aux contrôles pilotés par le management opérationnel ou métier.
- La deuxième ligne de défense est celle des différentes fonctions instituées par les organisations pour assurer le contrôle et le suivi des risques. Les fonctions clés définies par la directive *Solvabilité II* bénéficient d'une certaine autonomie voire indépendance, par rapport aux activités opérationnelles / métiers afin de garantir la fiabilité de leurs évaluations des risques, l'adéquation de leurs propositions de plans de remédiation et leur suivi. En tant que fonctions support du management, elles peuvent directement intervenir dans la modification et la mise au point des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques à la différence de l'audit interne.

Outre les fonctions clés, des fonctions support plus traditionnelles participent à la deuxième ligne de défense (directions financières, informatique, ressources humaines, juridique, qualité, etc.) ; elles assurent également des activités de contrôles.

- La troisième ligne de défense est celle de l'assurance indépendante fournie par l'audit interne. De plus, l'audit interne bénéficie de règles déontologiques et professionnelles qui confortent son indépendance et son objectivité.

3.3 Les approches Botton-up et Top-Down et l'approche combinée dans la cartographie de risque :

Pour élaborer une cartographie des risques, le cartographe choisit entre plusieurs approches qui sont : l'approche Botton-up, l'approche Top-down ou en combinant ces deux approches.

L'approche Botton-up: Comme son nom l'indique, il s'agit d'effectuer une remontée des risques des opérationnels vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. Le point de départ de cette approche c'est le recensement des processus de l'entreprise à un niveau de détail prédéfinis avec les opérationnels, puis, l'identification des risques inhérent avec les opérationnels. Après, l'évaluation des risques inhérents et les risques résiduels avec les opérationnels, de même, en suivant le circuit ascendant, la démarche se suit par l'identification et l'évaluation des risques liés à la stratégie avec le directeur de la stratégie. Enfin les risques majeurs et les risques stratégiques sont évalués, ils seront mixés et hiérarchisés, pour que la cartographie soit

Chapitre 02 : la gestion des risques opérationnels liés à la fonction RH

communiquée¹. Cette approche est la plus utilisée, parce qu'elle présente l'avantage d'être très objective, dont les risques sont identifiés par les personnes les plus proches possibles de l'activité. Cette démarche est idéale pour une cartographie globale².

L'approche Top-down : la démarche procède de haut en bas, dans laquelle les risques sont identifiés et évalués au niveau des macro-processus ou processus principaux et soumis pour avis aux collaborateurs opérationnels³. Cette démarche commence par l'identification des risques majeurs liés aux parties prenantes de l'entreprise, puis, le cartographe les pondère pour garder les plus importants, ensuite, il rattache les risques opérationnels et les risques majeurs aux processus clés de l'entreprise. Enfin il les hiérarchise après leurs évaluations à travers des entretiens avec les principaux dirigeants, et il valide sa cartographie par les principaux dirigeants, et si toute l'information n'est pas obtenue lors de ces entretiens, cela oblige à aller chercher l'information auprès des acteurs plus proches de ces risques spécifiques⁴. Cette approche est plus subjective, étant donné qu'elle n'est pas réalisée auprès des acteurs sensibles de leurs activités, mais elle permet d'interroger un nombre limité de responsables (direction et responsables de grands processus). Cette démarche est idéale pour l'élaboration d'une cartographie thématique.

L'approche combinée : comme son nom, elle combine les deux approches sus-évoquées, chaque propriétaire de processus identifie les risques propres à son domaine en collaborant avec le cartographe, et de proche en proche, en remontant à la direction⁵.

¹Gilbert de Mareschal(2003), *la cartographie des risques*, édition AFNOR.p.18.ET IFACI,étude de processus de management et de cartographie des risques conception, mise en place et évaluation, pris à partir de, DJFEFLIA (Sihem), *la cartographie des risques comme outil de pilotage de l'entreprise*, Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol,14,N°.1 , Année,2020.

²*Ibid* p15.

³Eustache EBONDO W A MANDZILA et Daniel ZEGHAL(2009), *management des risques de l'entreprise: ne prenez pas le risque de ne pas le faire !*, la revue des Scéances de Gestion, n°237-238.p.22. pris à partir de DJFEFLIA (Sihem), *la cartographie des risques comme outil de pilotage de l'entreprise*, Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol,14,N°.1 , Année,2020.

⁴IFACI,*Etude de processus de Management et de Cartographie des Risques Conception*, mise en place et évaluation, p.32. pris à partir de, pris à partir de DJFEFLIA (Sihem), *la cartographie des risques comme outil de pilotage de l'entreprise*, Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol,14,N°.1 , Année,2020.

⁵Jacques Renard (2003), *l'audit interne: ce qui fait débat*, édition Maxima, France,p.101. pris à partir de DJFEFLIA (Sihem), *la cartographie des risques comme outil de pilotage de l'entreprise*, Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol,14,N°.1 , Année,2020.

3.4 Étapes d'élaboration de la cartographie du risque opérationnel:

La cartographie des risques devient de plus en plus un instrument primordial de gestion, son élaboration ne suit pas une démarche standard pour toutes les entreprises, en effet, il s'agit du secteur d'activité, la taille, la conscience des opérateurs concernant les risques environnants et attendus, chacun selon sa position.

3.4.1 La phase de préparation :

Pour *J. Renard*, cette phase exige une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise¹ pour comprendre l'organisation de la structure et d'établir la nomenclature des risques,² la nomenclature des risques doit prendre en compte tous les risques susceptibles d'être rencontrés dans l'organisation.³ Les préparations ainsi que la mise en place des fondements de la démarche sont réalisées au cours de cette phase avant de passer à l'action.

3.4.2 La phase de réalisation :

Cette phase est en réalité la plus importante dans la démarche d'élaboration de la cartographie des risques, l'identification des risques, l'évaluation des risques, la hiérarchisation des risques et la matrice des risques sont des principales étapes. Mais l'étape essentielle est celle de l'identification des risques, car d'elle oriente le reste du travail.

3.4.2.1 L'identification des risques :

Est une opération délicate, parce qu'elle détermine les événements, les facteurs déclencheurs qui génèrent des risques pour l'organisation, le succès de cette étape dépend des méthodes et des outils utilisés.

3.4.2.1.1 Les méthodes d'identification des risques⁴ :

- a. Analyse prospective :** C'est une méthode qui consiste à faire l'inventaire des différents facteurs du risque auxquels les métiers de l'entreprise peuvent être exposés. Pour cela, une typologie des risques doit être établie en prenant en considération des facteurs d'ordre interne, et d'autre d'ordre externe.

¹ RENARD, 2013, p, 194.

² C.JIMENZ&P.MERLIER.,p64.

³ RENARD Jacques, *théorie et pratique de l'audit interne*, éditions d'organisation, 2008,p141.

⁴ MAHBOUB (Ali) et SENOUSI (Ali), *gestion du risque opérationnel état d'avancement des banques algérienne cas de la BADR Laghouat*, Revue: recherches économiques et managériales, vol:13, N°:02, 2019, p, 140.

- b. Analyse historique :** le but principal de cette méthode est de déterminer les lignes de métier touchées directement ou indirectement par un événement défavorable dans le passé, et d'essayer d'évaluer l'occurrence de tels événements.

3.4.2.1.2 Les outils d'identification des risques :

- **Le questionnaire :** il vise à déterminer les forces et les faiblesses apparentes,¹ l'élaboration d'un questionnaire passe par 4 étapes; la conception, la construction, l'administration et le traitement.

Le schéma suivant explique la réalisation d'un questionnaire :

Figure N° 5 : Principales étapes de la réalisation d'un questionnaire

¹ MADERS Henri-Pierre&Jean-luc MASSELIN, *contrôle interne des risques*, édition d'organisation, 2009, p.57.

Phase de conception

Réflexion

Problématique du questionnaire
Objectif de l'enquête
Nature des informations à collecter
Niveau de détail souhaité dans les réponses

Pragmatisme

Type de traitement envisagé
Type de collecte envisagé



Phase de construction

Mise en confiance de l'interviewé
Spécification ou non du contexte
Choix du type de questions



Phase d'administration

Entretiens en face à face
Focus group
Envoi postal
Mailing



Phase de traitement

Statistiques descriptive
Analyses de données
Statistiques inférentielles et/ou analyse

- **L'interview** : les risques peuvent être identifiés par le biais d'entretiens avec les opérationnels ou les experts dans le domaine en question qui cherche à étudier les risques. Avec la diversité de chacun, un plus grand nombre de notes peut être obtenu dans l'étape d'identification des risques.¹
- **Le Brainstorming** : le brainstorming est l'acte de rassembler les membres de l'équipe dans le but de soulever autant d'idées que possible pour créer quelque chose de nouveau ou résoudre des problèmes. Grâce au brainstorming, les personnes travaillant en première ligne de l'entreprise peuvent partager leurs propres points de vue sur les risques².

3.4.2.2 L'évaluation des risques :

Une fois identifiés, les risques doivent faire l'objet d'une évaluation continue, généralement mesurée en termes d'impact et de probabilité d'occurrence.

L'ISO définit l'évaluation des risques comme "consistant à fournir un processus structuré permettant d'identifier dans quelle mesure les objectifs peuvent être affectés, et d'analyser les conséquences et la probabilité d'occurrence des risques avant de décider s'il est nécessaire de procéder à un traitement supplémentaire".³

L'évaluation des risques s'appuie sur deux méthodes qualitatives et quantitatives.

- **Méthode quantitative :**

Cette méthode vise à estimer la probabilité et l'impact d'événements et d'exprimer les résultats de manière quantitative,

Par la quantification des risques en terme financier.⁴

- **Méthode qualitative :**

L'utilisation d'une échelle de valeurs qualitatives de 1 à 5 par exemple.

-échelle pour la probabilité.

¹ <https://blog.softexpert.com/fr/7-methodes-et-outils-didentification-des-risques/> consulté le 07/05/23 à 18: 00 pm.

² Ibid.

³ Frédéric Cordel, *gestion des risques et contrôle interne*, édition Magnard-Vuibert-mars 2013.p.139.

⁴ <https://www.idna.fr/2022/01/23/analyses-des-risques-qualitatives-ou-quantitative-ou-les-deux/> consulter le 07/05/23 à 22:10 pm.

-échelle pour l'impact.

Tableau N° 5 : Échelle de mesure de la probabilité

Côte	probabilité	Commentaires
1	Très faible	Survient entre 0et 1 fois par an
2	Faible	Survient entre 2et 5 fois par an
3	Moyenne	Survient entre 5et 10 fois par an
4	Forte	Survient entre 10et 20 fois par an
5	Très forte	Survient plus de 20 fois par an

Source : BENARAB (Imen Hanane), management des risques, cours pdf, 16/12/2022, p76, ESGEN.

Tableau N° 6 : Échelle de mesure de l'impact

Côte	Impact	Description
1	Insignifiant	N'empêche pas l'attente des objectifs du processus
2	Mineur	Conséquences faibles sur l'atteinte des objectifs du processus
3	Moyenne	Conséquences moyennes sur les objectifs du processus
4	Majeur	Conséquences fâcheuses sur l'atteinte des objectifs du processus
5	Catastrophique	Empêche l'atteinte des objectifs du processus

Source : BENARAB (Imen Hanane), management des risques, cours pdf, 16/12/2022, p76, ESGEN.

3.4.2.2.1 L'évaluation du risque brut :

Risque brut = Probabilité x Impact

3.4.2.2.2 L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques :

Le dispositif de maîtrise des risques à pour objectif de réduire la probabilité ou l'impact des risques,

Donc l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques dépend de la qualité du contrôle interne et les dispositions organisationnelles.

Tableau N° 7 : Échelle d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques

Côte	Qualité du dispositif	Description
1	Inexistante	Aucun dispositif n'est prévu
2	Insuffisante	Il permet de diminuer l'impact/ probabilité de moins de 10%
3	Passable	Il permet de diminuer l'impact/probabilité de 10 à 50 %
4	Acceptable	Il permet de diminuer l'impact/probabilité de 50 à 80%
5	Appropriée	Il permet de diminuer l'impact/probabilité à plus de 80%

Source : BENARAB (Imen Hanane), management des risques, cours pdf, 16/12/2022, p77, ESGEN.

3.4.2.2.3 L'évaluation du risque net :

Comme mentionné précédemment, le dispositif de maîtrise des risques contribue à la réduction de la probabilité et l'impact de risque brut,

Alors le calcul du risque est basé sur ces derniers.

$$\text{Risk net} = \text{risk brut} - (\text{DMR})$$

3.4.2.3 La hiérarchisation des risques :

Avant de hiérarchiser les risques, il ya une opération de chiffrage est faite pour tous les risques identifiés en fonction de leurs probabilité d'occurrence et de leurs impact et l'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques.

Donc, la finalité la hiérarchisation des risques est de les classer par ordre d'importance pour faciliter leur traitement.

Le tableau suivant représente la hiérarchisation des risques:

Tableau N° 8 : Hiérarchisation des risques

Risque	probabilité	Impact	Criticité
A	4	5	20
B	3	5	15
C	5	2	10
D	4	2	8

Source : élaboré par nous-mêmes.

Nous avons généré des chiffrements aléatoires de probabilité et l'impact, et dans la dernière colonne, nous avons classé chaque risque selon son importance.

3.4.2.4 La matrice des risques :

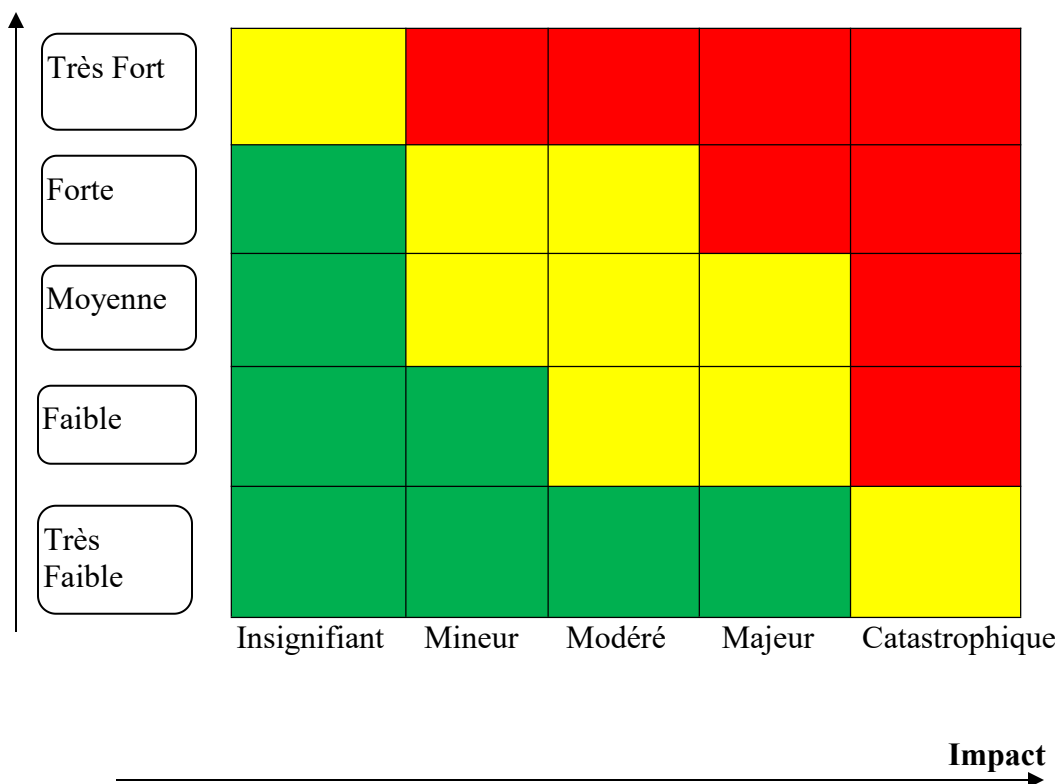
La matrice des risques se présente sous la forme d'un graphique, Dans lequel on trouve en abscisse, le niveau de gravité et en ordonné, le niveau d'occurrence. Cette classification permet de connaître le niveau d'importance de chaque risque¹.

Dans cette matrice, il y aura des codes couleur pour indiquer le niveau de chaque risque.

Figure N° 6 : Matrice des risques

¹Stéphane Coutsoloucas(2017), *la démarche de cartographie : une approche rationnelle de la gestion des risques de l'entreprise*, la newsletter du réseau Crowe Horwath, n°12. pp : 6-7. pris à partir de, DJFEFLIA Sihem, *la cartographie des risques comme outil de pilotage de l'entreprise*, p.347, université: M'Hamed Bouguerre Boumerdes,(Algerie), Année,2020.

Probabilité



Source : élaboré par nous même

3.4.2.5 Le plan d'action :

Après avoir identifié la nature et le niveau des risques classés dans la matrice, l'entreprise traite les risques selon leur nature et niveau.

Il y a des formes pour le traitement nous mentionnons :

- **Acceptation** : le risque est accepté s'il n'empêche pas l'atteinte des objectifs, soit lorsque les coûts de mises en œuvre des éléments de maîtrise deviennent trop excessif au regard du risque encouru.²

² IFACI, la cartographie des risques, cahier de la recherche, 2^e édition, p,49.

- **Réduction** : cette démarche consiste à réduire à néant le coût du risque identifié, en mettant en œuvre les moyens, les outils ou les démarches réduisant à zéro le coût du risque en cas de survenance.¹
- **Évitement** : consiste à éviter complètement un risque potentiel plutôt que de le gérer ou de l'accepter. Cette action peut être utilisée lorsqu'un risque est considéré comme trop grand ou trop difficile à gérer.
- **Partage** : certains risques peuvent être partagés, par exemple par la souscription d'une couverture d'assurance, la mise en place d'un traité de réassurance ou encore la sous-traitance de certaines activités.²

3.4.2.6 Le reporting :

Le reporting sur les risques vise à fournir sous forme de tableau de bord à toutes les parties prenantes à la gestion des risques, une information synthétique, claire et concise sur les déterminants de base des managements des risques.³

3.4.2.7 Le suivi :

Chaque élément du dispositif peut souligner des points à améliorer et donc amener à proposer des plans d'actions. Cela peut intervenir à la suite :

- D'un risque majeur résiduel issu de la cartographie,
- D'un incident avéré susceptible de se répéter,
- De la dégradation soudaine d'un indicateur de risque,
- De la découverte d'une mauvaise adéquation de certains contrôles.

Un comité risques doit alors assurer notamment un suivi de ces plans d'actions et observer l'évolution des risques liés.⁴

3.4.2.8 L'actualisation :

La cartographie des risques n'est jamais un exercice définitif. Son actualisation est impérative afin de tenir compte des évolutions (stratégiques, réglementaires). A minima elle doit être revue une fois par an, et présentée en conséquence à la gouvernance de l'entreprise (conseil,

¹ JEAN-DAVID DARSA, *la gestion des risques en entreprise*, 4^e édition, gereso, 2016, p, 247.

² IFACI, *la cartographie des risques*, Op.Cit, p,50.

³ KERBEL (Pascal), *mise en oeuvre d'un controle interne efficace*, edition : afnor, 2007, p,45

⁴ optimind, *risques opérationnels, quelles réponses face à un risque difficile à appréhender*, Avril 2011 ,p,10.

Chapitre 02 : la gestion des risques opérationnels liés à la fonction RH

direction générale). La cartographie des risques est également à actualiser dès lors qu'un événement significatif a impacté l'entreprise, comme par exemple une fraude importante.¹

¹ <https://www.formation-audit-ecofi.com/cartographie-risques-actualiser/> consulté le 06/05/23 à 00:10 pm.
Combien de fois faut-il actualiser la cartographie des risques?

Conclusion :

La gestion des risques est un processus continu et essentiel pour la réussite de toute organisation. Elle implique l'identification, l'évaluation, et la gestion des risques afin de minimiser leur impact sur les objectifs de l'organisation. On peut dire aussi que la gestion des risques est un processus dynamique et doit être adaptée en fonction de l'évolution de l'environnement interne et externe de l'organisation. Les risques peuvent évoluer avec le temps et il est important de continuer à surveiller et à évaluer régulièrement les risques pour s'assurer que les mesures de contrôle sont toujours efficaces.

La cartographie des risques est un outil important dans le processus de gestion de risque, permettant de visualiser les risques et de les prioriser en fonction de leur impact et leur probabilité.



Chapitre 03:

**La gestion des risques
opérationnels liés au processus
de recrutement au sien de
l'entreprise IECO**

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

Introduction :

À Travers les deux premiers chapitres, nous avons abordé la compréhension du concept de risques et risques opérationnels, en mettant l'accent sur la structure fonctionnelle des ressources humaines. Nous avons traité également plusieurs concepts théoriques sur la gestion des risques et le processus de gestion de risques, nous allons maintenant les appliquer en étudiant un cas pratique relatif à la l'élaboration d'une cartographie des risques liés au recrutement au niveau de la direction des ressources humaines de l'entreprise I.E.C.O.

Nous allons présenter ce dernier chapitre en suivant les étapes ci-dessous :

- 1- Présentation de l'entreprise I.E.C.O.
- 2- L'élaboration de la cartographie des risques liés au processus de recrutement.
- 3- Analyse et discussion des résultats.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

Section 01: Présentation de l'entreprise I.E.C.O

1.1 Historique d'IECO Emballage ¹:




La société des emballages I.E.C.O.- Industrie des Emballages en Carton Ondulé- crée en 1996, est le fruit d'une expérience de trois (3) décennies dans le domaine du cartonnage.

La société des emballages S.I.F.E.C, crée dans les années soixante-dix, avait pour vocation première la fabrication des emballages en carton ondulé, vierges ou imprimés, à partir de plaques de carton qu'elle achetait auprès d'onduleurs. Au début des années quatre-vingt, alors que l'entreprise et la ville de Blida grandissaient et s'épanouissaient, le siège de l'usine a été transféré au lieu-dit, Berge de l'Oued Sidi El-Kebir, ce qui a permis une extension de l'unité et l'acquisition d'un train onduleur, équipement qui met fin à la dépendance vis-à-vis des fournisseurs de plaques; une ère nouvelle s'ouvrit alors devant la société. Devant l'impossibilité d'envisager une nouvelle extension de la société S.I.F.E.C.

Les dirigeants ont décidé de créer en 1996 une seconde entreprise, toujours dans le même créneau; il s'agit de la société I.E.C.O. localisée-zone industrielle –site 2- Ouled-Yaich / Blida. La société qui s'étend sur une superficie de 20000m² (entrepôts compris), dispose d'équipements de production modernes lui permettant de développer une large gamme d'emballages avec impression de haute qualité.

1.2 Missions objectifs et stratégie de la société :

1.2.1 Missions d'I.E.C.O Emballage :

-  L'analyse et l'amélioration systématique du processus qui permet en outre de proposer sur le marché des produits affichant un très bon rapport qualité/prix.
-  Promotion et développement d'une politique commerciale, susceptible de susciter et de favoriser l'émergence d'une relation dialectale entre le label de la société et le marché national.
-  Promotion et développement de toute activité connexe et / ou convexe, liée directement et / ou indirectement à son métier de base.

¹ www.ieco-dz.com

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

1.2.2 Objectifs d'IECO Emballage :

Offrir sans cesse de nouveaux avantages aux utilisateurs de nos produits : tel est l'objectif premier.

Figure N° 7 : L'objectif stratégique d'IECO



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

1.2.3 Stratégie d'IECO Emballage :

Afin d'atteindre un niveau de compétitivité selon le degré de l'ouverture économique, le plan stratégique tracé par la direction de la société repose sur les principaux axes suivants :

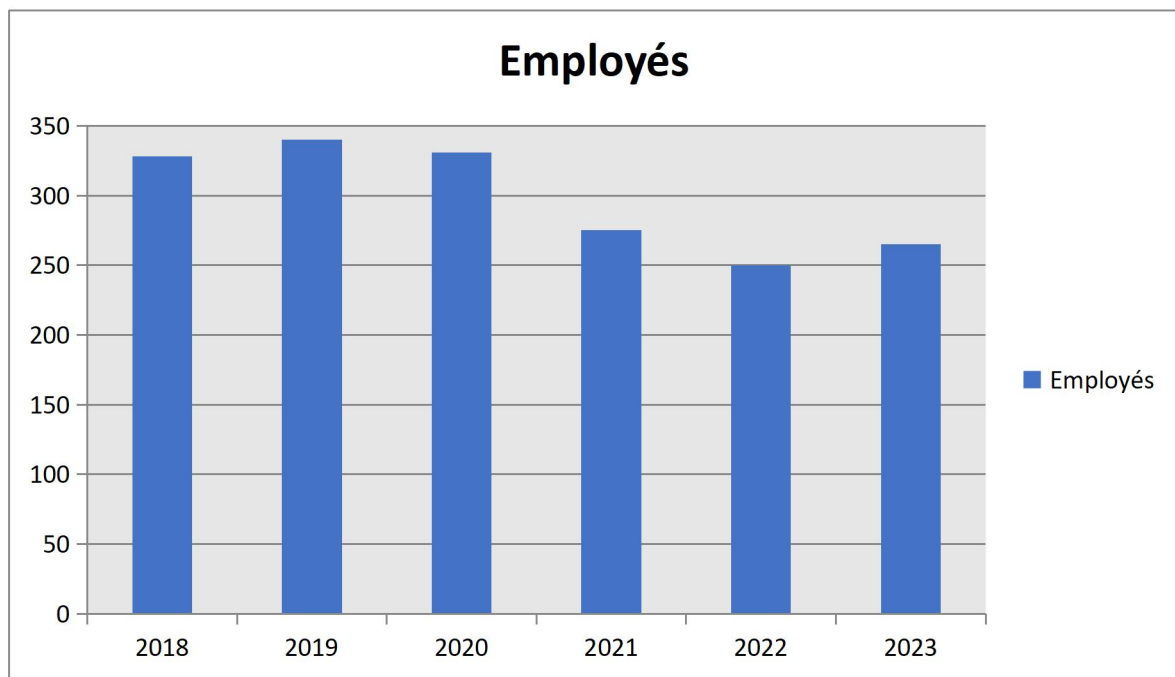
- ✚ Une stratégie de communication basé essentiellement sur la participation dans les foires et salons national on raison de communication et échange d'expérience et nouveautés du marché national et international.
- ✚ Elargir le réseau de distribution local.
- ✚ Fidélisation de la clientèle.
- ✚ Partenariat avec des fournisseurs.
- ✚ Encouragé l'innovation et la créativité sous toutes ses formes par : acquisition et maitrise des nouvelles technologies.
- ✚ Opter pour une stratégie marketing créative qui se base sur la clarté, la précision, et les objectifs à atteindre.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

- Surveiller, suivre et analyser de près les changements du marché et de la concurrence.
- Une sélection rigoureuse et sévère des compétences au recrutement.
- Une politique commercial claire, dynamique et concurrentielle.
- Une utilisation rationnelle des ressources de financement.
- Une organisation adéquate de son réseau de distribution.
- Réalisation d'un taux d'intégration satisfaisant afin d'assurer le rapport qualité / prix sur le marché national.
- Création de l'emploi pour augmenter la production qui influera positivement sur le prix des produits, grâce à l'économie d'échelle.

Figure N° 8 : Évolution de l'effectif d'IECO Emballage



Source : documents internes de l'entreprise (DRH)

Durant la période de 2018 à 2023 l'entreprise I.E.C.O à connu des changements dans le nombre de ses employés, passant de 328 en 2018 à 340 en 2019, puis diminuant à 331 en 2020. Ensuite, l'effectif a connu une baisse plus marquée en 2021 avec 275 employés, suivi d'une légère diminution à 250 en 2022. Cependant, il y a eu une légère augmentation en 2023 avec 265 employés.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

1.3 Domaines d'activités:

L'entreprise I.E.C.O., a commencé son activité en ciblant le marché local et s'est développée de façon croissante. La flexibilité et l'adaptabilité de l'outil de production d'I.E.C.O., lui permettent aisément de satisfaire les commandes à spécification techniques et commerciales différentes. Il faudrait dire, que cet avantage technologique concurrentiel confère à la société une marge de manœuvre commerciale importante.

Le large éventail de secteurs utilisateurs d'emballages en carton ondulé, ouvre de larges perspectives de développement de l'entreprise à moyen et long terme et constitue une opportunité que I.E.C.O., a pu saisir à temps.

Les clients utilisateurs des emballages en carton sont innombrables et appartiennent à des secteurs d'activité variés, dont entre autre :

- La céramique.
- La biscuiterie.
- La chocolaterie.
- L'agroalimentaire.
- La chaussure& l'habillement.
- La chimie& la pharmacie.
- Les cosmétiques & la parfumerie.
- Le plastique.
- L'ameublement.
- L'électroménager.
- L'agriculture.

Aspect et commercial et marketing :

L'attrait du consommateur se fait par l'emballage. En conséquence la qualité revêt une importance capitale d'où en découle l'appellation de l'emballage de vendeur silencieux.

La principale préoccupation pour le marketing est le coût et la qualité. De ce fait, pour renforcer la qualité, l'entreprise I.E.C.O, a jugé qu'il était essentiel d'investir dans un laboratoire.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

Perspective de développement :

La libéralisation de l'activité économique et commerciale, pour la mise en place de la zone de libre-échange avec l'UE, l'accession du pays à l'OMC, font que la recherche des marchés devient une condition de survie pour I.E.C.O.

Dans ce contexte, I.E.C.O, a amélioré ses méthodes d'approches du marché et développe de nouvelles stratégies de fidélisation de la clientèle.

Il est certain que l'exportation ne constitue pas, du moins pour le moment, une priorité dans la stratégie de développement d'I.E.C.O.

Même si l'entreprise n'éprouve pas aujourd'hui, le besoin de pénétrer les marchés extérieurs, il n'en demeure pas moins que l'internationalisation de son activité ne doit pas être perdue de vue.

Elle demeure un objectif à atteindre dans sa politique de développement stratégique pour plusieurs raisons.

L'entreprise I.E.C.O, est appelée désormais à évoluer dans un environnement de plus en plus ouvert et concurrentiel et ne peut compter, pour réussir, que sur la capacité compétitive de ses produits et ses performances commerciales, autrement dit se mettre continuellement à niveau sur le plan managérial, humain, technologique et commercial.

C'est pourquoi, répondant aux règles d'éligibilité du programme de mise à niveau, piloté par le Ministre de l'Industrie, I.E.C.O, après avoir bénéficié d'un DSG (Diagnostic Stratégique Global) et d'un PMN (Plan de Mise à Niveau), par un bureau d'expertise, a obtenu l'accord et la validation par le Comité National avant de s'engager dans la réalisation concrète du programme.

Les gammes de produits d'IECO :

IECO produits tous types d'emballages suivants :

- Caisse américaine collée ou agrafée.
- Caisse à rabats recouvrant.
- Caisse à rabats chevauchants.
- Plaque, plaque de séparation, croisillons et calages.
- Caisse à poignées.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

- Caisse à poussins.
- Barquettes (tout type tout format).
- Plateau de fruits et légumes.
- Caisse à découpe spéciale.
- Boite archives, boite pizza.

Figure N° 9 : Gammes de produits



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

Avec impression flexographique 1, 2,3 et 4 couleurs.

Produit également le carton simple face présenté sous forme de rouleaux laize de 950 mm à 1750 mm. – Diamètre du rouleau selon la convenance du client avec un maximum de 1000 mm. Ce type de produit est utilisé notamment comme élément protecteur par les secteurs de la bureautique, d'ameublement, la verrerie et bien d'autres.

Moyens acquis :

Dotés d'impressionnants moyens de production d'un haut niveau technologique, IECO a la mesure d'honorer toute commande dans les délais les plus courts.

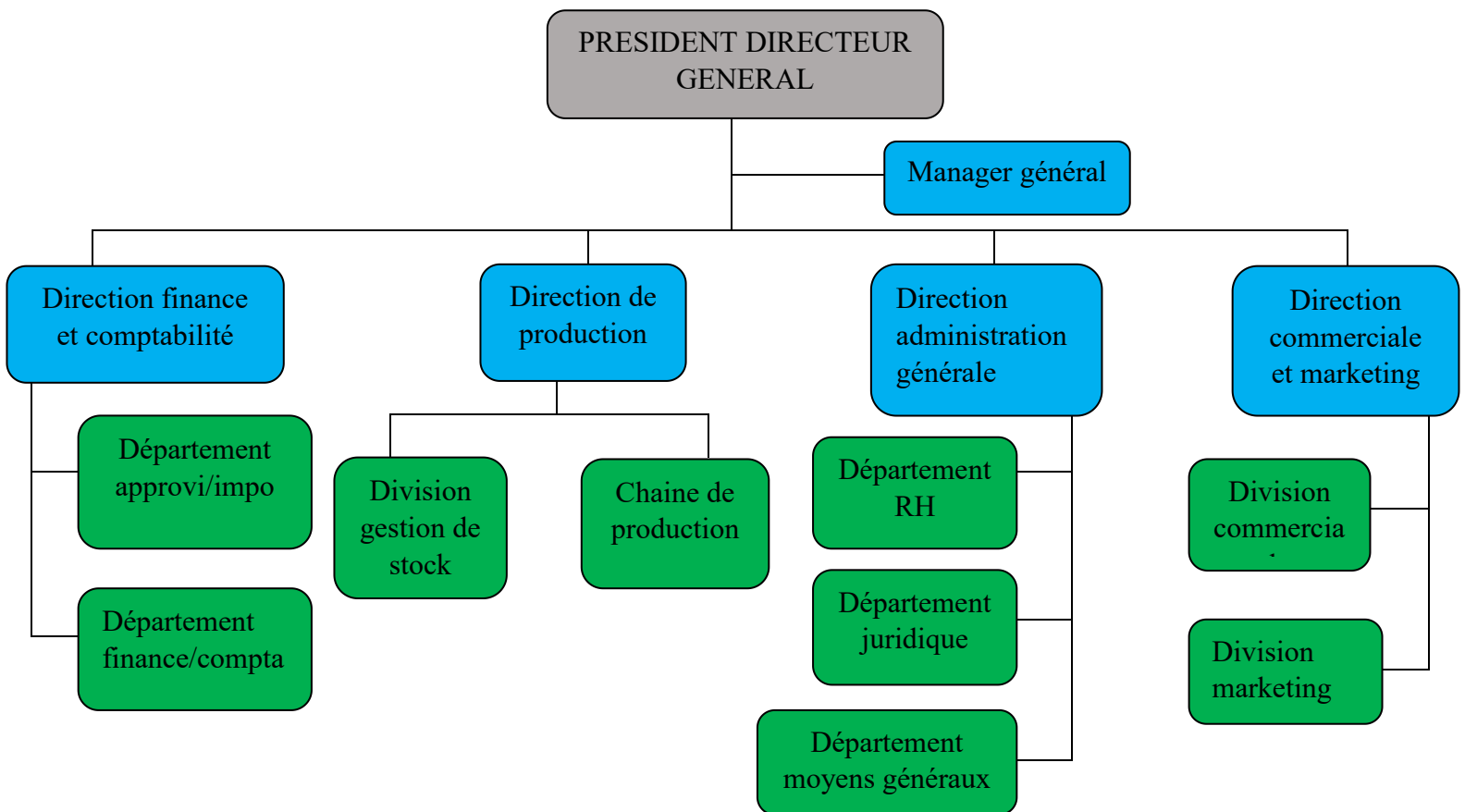
Disposant d'un parc de matériel roulant consistant, IECO répond à toute sollicitation du client pour livraison à domicile.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

Des projets de mise à niveau et de développement visent à renforcer la présence déjà forte du groupe qui détient d'ores et déjà une part non négligeable du marché de l'emballage en Algérie.

Figure N° 10 : L'organigramme de l'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

1.4 Présentation de la méthodologie :

1.4.1 Le choix de l'approche :

Le choix de l'approche "Top Down" ou "Bottom Up" dépend du type d'étude. Notre étude se concentre sur l'élaboration d'une cartographie "thématique" des risques opérationnels, nous avons choisi le processus de recrutement dans la fonction ressources humaines de l'entreprise IECO.

Pour cette cartographie, nous avons opté pour l'approche "Bottom Up". Cette approche comprend les étapes suivantes:

- Identification des processus.
- Identification des risques.
- Évaluation hiérarchisation des risques
- Analyse et recommandation.

En raison de notre choix d'approche, la réalisation de ce travail est effectuée en collaboration avec les employés du service des ressources humaines de la société IECO.

1.4.2 La collecte de données

Pour recueillir des informations auprès de l'entreprise IECO, compte tenu de l'absence d'un Dispositif des Maîtrise des risques (DMR) en place, nous avons adopté plusieurs méthodes afin d'obtenir les données nécessaires. Celles-ci comprennent des interviews et des entretiens discussion avec le directeur et les employés du service des ressources humaines de l'entreprise IECO. Nous avons interrogé les membres du DRH sur les processus liés à la gestion des risques opérationnels et avons collecté les informations pertinentes en utilisant des questions ciblées pour obtenir des données précises et utiles.

De plus, nous avons examiné et analysé les documents internes disponibles au sein de l'entreprise IECO. Nous utiliserons ces documents comme une source précieuse d'informations et de détails nécessaires pour élaborer une cartographie des risques qui nous permettrait d'identifier et de comprendre les risques associés au processus de recrutement.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

1.4.3 La démarche suivie dans la réalisation de la cartographie

1.4.3.1 L'identification des processus

Grâce aux multiples entretiens et interviews réalisés avec les responsables des ressources humaines, ainsi que l'analyse des documents internes, nous avons identifié le processus de recrutement (Expression des besoins, Recherche de candidature, Présélection, Convocation, Entretien, sélection/engagement).

1.4.3.2 Identification des risques opérationnels

Au travers d'entretiens et de discussions avec les responsables du service des ressources humaines, ainsi que l'analyse des documents internes nous avons extrait des risques opérationnels spécifiques à chaque étape du processus de recrutement.

1.4.3.3 L'évaluation des risques opérationnels

Grâce aux discussions et aux entretiens avec les employés du service des ressources humaines, nous avons évalué la gravité et la probabilité de chaque risque identifié afin de déterminer leur niveau de criticité et de priorité. Nous nous sommes appuyé sur l'approche d'évaluation qualitative des risques, qui rend impossible la manipulation des résultats et permet de déterminer l'importance des risques opérationnels.

- **Évaluation de la fréquence**

En ce qui concerne la possibilité d'occurrence des risques, nous les avons codés de 1 à 5 du plus rare au plus fréquent. En analysant les données des quatre années précédentes, nous pourrons déterminer le nombre d'occurrences de chaque risque.

Tableau N° 9 : Échelle de mesure de la fréquence des risques

côte	Fréquence	Description
1	Très faible	Une fois tous les 4 ans
2	Faible	Entre 2 et 3 fois tous les 4 ans
3	Moyenne	Entre 1 et 2 fois par an
4	Forte	Entre 3 et 4 fois par an
5	Très forte	Plus de 5 fois par an

Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

- **Évaluation de l'impact**

Pour donner un codage expressif à l'intensité de chaque risque, nous exploré l'impact de chaque risque lié au processus de recrutement sur les objectifs et la stratégie de l'entreprise, ainsi que le processus de recrutement lui-même.

Tableau N° 10 : Échelle de mesure de la gravité des risques

côte	gravité	Description
1	Insignifiant	N'empêche pas l'atteinte des objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement
2	Mineur	Conséquences faibles sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement
3	Moyenne	Conséquences moyennes sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement
4	Majeur	Conséquences fâcheuses sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement
5	Critique	Empêche l'atteinte des objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement

Source : élaboré par nous-mêmes

- **Évaluation de la criticité**

La criticité se calcule en multipliant la fréquence et l'impact du risque, et la démarche de maîtrise des risques cette dernière étant inexistante nous l'avons ignoré et avons calculé la criticité par la fréquence x l'impact. Cette multiplication donne 25 résultats possibles de criticité, allant de 1 à 25, comparés aux cinq niveaux d'évaluation de la fréquence et de l'impact du risque.

- **Évaluation et hiérarchisation des risques bruts**

Nous avons classé les risques bruts selon leur niveau de criticité et de priorité. Les échelles d'évaluation du risque brut (Fréquence X Impact). Ont été ajustées pour passer de 25 possibilités à 5 possibilités.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

Tableau N° 11 : Cotation de risque

La cotation		
1X1 = 1		Négligeable
1X2 = 2		
1X3 = 3		
1X4 = 4		
2X2 = 4		
1X5 = 5		
2X3=6		à suivre
2X4= 8		
3X3=9		
2X5=10		
3X4=12		Inacceptable
3X5=15		
4X4=16		
4X5=20		
5X5=25		

Source : élaboré par nous-mêmes

Dans la dernière étape de l'évaluation des risques, nous avons réparti les risques selon trois zones :

Zone 01 : la zone des risques que l'entreprise peut ignorer sans que son activité soit affectée (zone verte).

Zone 02 : la zone des risques pour lesquels l'entreprise doit les suivre et prendre des procédures pour les limiter ou les réduire (zone jaune).

Zone 03 : la zone d'urgence où l'entreprise doit prendre les procédures nécessaires pour éviter ces risques (zone rouge).

La matrice peut être tracée comme suit :

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sein de l'entreprise IECO

Figure N° 11 : Matrice des risques (illustration)

5	10	15	20	25
4	8	12	16	20
3	6	9	12	15
2	4	6	8	10
1	2	3	4	5

Cette matrice sera élaborée sur la base des risques bruts, et non des risques nets, en raison de l'absence d'un DMR au sein de l'entreprise.

1.4.3.4 Analyse et recommandations :

Nous avons analysé en profondeur les risques identifiés et avons formulé des recommandations spécifiques pour les atténuer ou les éliminer, en veillant à ce qu'elles soient adaptées au contexte de l'entreprise IECO.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

Section 02: L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus de recrutement

Le recrutement est un exercice risqué pour toute organisation, quelle que soit sa taille grande, moyenne, petite ou même micro entreprise.

Plusieurs outils sont employés pour maîtriser les risques dont la cartographie des risques qui offre une approche méthodique pour identifier, évaluer et hiérarchiser ces risques, afin de mettre en place des mesures préventives et correctives adaptées. Elle consiste à examiner chaque étape du processus de recrutement, depuis la définition des besoins en personnel jusqu'à l'intégration des nouveaux employés, en passant par la diffusion des offres d'emploi, la présélection des candidats, les entretiens d'embauche et les vérifications des références.

2.1 Le processus de recrutement :

Le processus de recrutement joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines d'une organisation. Il s'agit d'une série d'étapes stratégiques mises en place pour identifier, attirer, évaluer et sélectionner les candidats les plus qualifiés afin de pouvoir des postes vacants. Ce processus revêt une grande importance, car la qualité des embauches à un impact direct sur la performance et le succès d'une entreprise.

2.1.1 Expression des besoins :

Tout besoin de recrutement exprimé par les structures concernées est transmis à la direction des ressources humaines sur la base de la Demande de Personnel.

Dés l'obtention de l'accord du responsable habilité, la direction des ressources humaines et/ou la structure concernée, procèdent à la recherche des candidatures.

2.1.2 Recherche de candidature :

La recherche des candidatures se fait Par le biais de l'agence d'emploi ANEM (ALEM).

La formalisation du recours à l'agence ALEM se fait par :

- Une demande exprimant de manière exhaustive les besoins (voir annexe n°1) ;
- La consultation des viviers internes et tout autre moyen permettant la recherche quand celle ci s'avère infructueuse par le biais des organismes sus cités, soit par affichage soit par avis d'appel à candidature, ou toute autre voie utile.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

- L'ALEM envoie à l'entreprise un bulletin de présentation pour chaque candidat (voir annexe n°2)

2.1.3 Présélection :

Sur la base de l'étude des Curriculum Vitae des candidats reçus, une présélection suivie d'une sélection finale est effectuée conformément aux critères :

- Analyser les références présentées par chaque candidat.
- Vérifier la conformité de ces références avec les exigences du poste à pourvoir.

Cette étude est confiée à une commission pluridisciplinaire composée des Ressources Humaines et la structure demandeuse principalement.

2.1.4 Convocation :

Les candidats jugés intéressants au regard de l'analyse des C.V sont convoqués pour entretien et /ou test d'embauche à des dates et en des lieux désignés préalablement par l'entreprise.

2.1.5 Entretien :

Les candidats convoqués sont soumis à un test par le biais d'un entretien oral pour évaluer si les compétences et les aptitudes de ces derniers sont appropriées pour pouvoir un poste donné.

Voici quelques-uns des éléments qui se déroulent lors d'un entretien d'embauche :

- Évaluation des qualifications et de l'expérience : l'employeur peut poser des questions sur les qualifications, l'expérience de travail passé, les compétences techniques et les réalisations pertinentes du candidat.
- Questions techniques : dans certains cas, des questions spécifiques peuvent être posées pour évaluer les connaissances techniques et les compétences liées au poste.
- Question comportementales : des questions comportementales peuvent être posées pour évaluer la façon dont le candidat a réagi à des situations passées, sa gestion du stress, ses compétences en résolution de problèmes et sa capacité à travailler en équipe.
- Évaluation de la culture d'entreprise et la compatibilité : l'employeur peut également évaluer si le candidat est compatible avec la culture de l'entreprise, ses valeurs et son environnement de travail.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

2.1.6 Sélection / Engagement :

Après l'achèvement de la phase d'entretien pour chaque candidat, l'entreprise procède (dans un délai de 8 jours à compter de la réception des bulletins) à la sélection des candidats en répondant au bulletin de présentation concernant l'acceptation ou le refus, en mentionnant la raison du refus, et en les renvoyant à l'ANEM.

Après la sélection, un contrat de travail est signé entre l'entreprise et le travailleur, le contrat est conclu pour une durée déterminée au titre de la période d'essai fixée à 12 mois (Model joint en annexe n°3). Et pendant les 10 premiers jours de son emploi, l'entreprise le déclare auprès de la CNAS, sur son site officiel.

2.2 Identification des risques opérationnels liés au processus de recrutement :

Dans cette partie, nous examinerons les risques opérationnels qui découlent de l'analyse des différentes procédures utilisées dans le processus de recrutement.

2.2.1 Identification des risques opérationnels liés à l'expression des besoins :

Il est essentiel de souligner l'importance de la définition des besoins en recrutement lors du processus de recrutement. Cependant, il convient de noter que des risques significatifs peuvent entraver ce processus si la définition des besoins est mal réalisée, à savoir :

- Manque de candidature.
- Embauche de candidats sur-qualifiés ou sous-qualifiés pour les postes proposés.
- Embauche de candidats inadaptés aux exigences du poste.
- Déséquilibre dans la charge de travail de l'équipe.
- Personnel pléthorique.

Les éléments suivants seraient à l'origine de cette mauvaise définition :

- Les qualités requises du candidat ne sont pas spécifiées.
- La prime de chômage (les candidats renoncent à rechercher un emploi).
- Surdimensionnement ou sous-dimensionnement des besoins en personnel.
- Mauvaise identification des compétences nécessaires.
- Le financement du poste n'est pas assuré.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

2.2.2 Identification des risques opérationnels liés à la recherche de candidature :

La pertinence de la recherche de candidatures adaptées par l'entreprise est parfois limitée, car elle ne parvient pas toujours à atteindre la cible visée.

- Perte de temps et d'argent.
- Les désaccords avec les candidats.

Et cela est due à :

- L'inadéquation des candidats sélectionnés pour le poste.
- La rareté des compétences sur le marché, des critères de recrutement rigoureux ou des contraintes géographiques.
- Mauvaise diffusion de l'offre d'emploi.
- Des erreurs lors de la communication des offres d'emploi, telles que la présence d'informations contradictoires ou des omissions.

2.2.3 Identification des risques opérationnels liés à la présélection :

Nous mentionnons ce qui suit :

- Perte de crédibilité pour l'entreprise.
- L'exclusion des candidats qualifiés.
- Les décisions de présélection contradictoires et peu fiables.

Et cela est dû aux éléments suivants :

- Critères de présélection inappropriés.
- Manque de cohérence dans la présélection.

2.2.4 Identification des risques opérationnels liés à la convocation :

Les risques opérationnels liés à la convocation incluent des erreurs dans les informations de convocation, des problèmes de communication, la convocation de candidats inappropriés, l'annulation ou le report fréquent des convocations, ainsi que le manque de suivi adéquat, sur la base de cela, on peut tirer les risques suivants :

- Chevauchements d'horaires ou les retards.
- Les désagréments pour les candidats.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

- Des malentendus pour les candidats.

2.2.5 Identification des risques opérationnels liés à l'entretien :

Les risques opérationnels liés à l'entretien font référence aux problèmes et aux conséquences potentielles qui peuvent survenir lors de la conduite des entretiens d'embauche, à savoir :

- La présence de questions incohérentes ou un manque d'évaluation approfondie des candidats.
- Les évaluations subjectives ou incohérentes.
- Décisions de recrutement insuffisamment informées.
- L'embauche de candidats ayant un passé professionnel peu satisfaisant.

Et cela est due principalement à cause de :

- Préparation insuffisante des entretiens.
- Manque de vérification appropriée des antécédents professionnels et des références.
- Biais dans les méthodes d'évaluation, par exemple, en se concentrant uniquement sur l'expérience passée plutôt que sur le potentiel futur des candidats.
- Manque de formation des recruteurs sur les techniques d'entretien et d'évaluation.
- Manque de structure dans les entretiens.

2.2.6 Identification des risques opérationnels liés à la sélection et à engagement :

L'identification des risques opérationnels liés à la sélection et à l'engagement est une étape cruciale dans le processus de recrutement d'une organisation. Ces risques peuvent avoir un impact significatif sur l'efficacité et la réussite du recrutement, ainsi que sur les performances globales de l'entreprise.

- Un taux élevé de rotation du personnel.
- L'embauche de personnes ayant un historique de mauvaise conduite.
- La perte de candidats qualifiés qui sont recrutés par d'autres entreprises plus rapidement.
- Démotivation des collaborateurs de la nouvelle recrue.
- Conflits.
- Le départ prématuré (durant la période d'essai).

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

- Inadaptation de la nouvelle recrue au climat de travail.

Et cela est due à :

- Des outils de sélection non pertinents.
- Manque de vérification des références et des antécédents.
- Processus de sélection trop long.
- Mauvaise intégration des nouveaux employés.

Remarque : la période d'essai est également une phase risquée : si elle n'est pas concluante, l'entreprise doit recommencer toute le processus de recrutement.

2.3 L'évaluation des risques:

Tableau N°12 : Évaluation de la fréquence, l'impact et la criticité des risques bruts pour chaque étape de processus

Les risques	Fréquence (F)		Gravité (G)		Criticité (F*G)	Conséquences
	Côte	F	Côte	G		
1) Manque de candidature	3	Moyenne	3	Moyenne	9	Difficulté à pourvoir les postes vacants
2) Embauche de candidats sur-qualifiés ou sous-qualifiés	4	Forte	3	Moyenne	12	Inadéquation des compétences
3) Embauche de candidats inadaptés aux exigences du poste	2	Faible	4	Majeur	8	Une inefficacité globale dans l'exécution des responsabilités du poste

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise IECO

4) Déséquilibre dans la charge de travail de l'équipe	1	Très faible	4	Majeur	4	Une baisse de la productivité globale de l'équipe
5) Personnel pléthorique	2	Faible	2	Mineur	4	Coût supplémentaires
6) Perte de temps et d'argent	1	Très faible	3	Moyenne	3	Coûts financiers accrus et retard dans le processus de recrutement
7) Les désaccords avec les candidats	2	Faible	4	Majeur	8	Détérioration de l'image de l'entreprise
8) Perte de crédibilité pour l'entreprise	1	Très faible	4	Majeur	4	Une baisse de la confiance et de la réputation de l'entreprise
9) L'exclusion des candidats qualifiés	3	Moyenne	4	Majeur	12	Perte de compétences et d'expertise
10) Les décisions de présélection contradictoires et peu fiables	1	Très faible	3	Moyenne	3	Mauvaise choix de l'embauche
11) Chevauchement s d'horaires ou les retards	2	Faible	1	Insignifiant	2	Prolongement du processus de recrutement
12) Les désagréments pour les candidats	2	Faible	5	Critique	10	Une mauvaise image de l'organisation

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise IECO

13) Des malentendus pour les candidats	1	Très faible	4	Majeur	4	Se retirer du processus de recrutement
14) La présence de questions incohérentes ou un manque d'évaluation approfondie des candidats	2	Faible	3	Moyenne	6	Réduction de la qualité des embauches
15) Les évaluations subjectives ou incohérentes	3	Moyenne	3	Moyenne	9	Compromet l'équité et l'objectivité du processus de recrutement
16) Décisions de recrutement insuffisamment informées	2	Faible	3	Moyenne	6	Une baisse de la performance individuelle et de l'efficacité globale
17) L'embauche de candidats ayant un passé professionnel peu satisfaisant	5	Très forte	4	Majeur	20	Baisse de la productivité
18) Un taux élevé de rotation du personnel	4	Forte	4	Majeur	16	Une diminution de la productivité, perte de connaissances et d'expertise

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise IECO

19) L'embauche de personnes ayant un historique de mauvaise conduite	4	Très forte	5	Critique	20	Climat de travail toxique et augmentation des conflits
20) La perte de candidats qualifiés qui sont recrutés par d'autres entreprises plus rapidement	4	Forte	4	Majeur	16	Affaiblir l'entreprise et la priver de ressources essentielles pour atteindre ses objectifs
21) Démotivation des collaborateurs de la nouvelle recrue	1	Très faible	3	Moyenne	3	Perte de cohésion et de collaboration
22) Conflits	3	Moyenne	5	Critique	15	Désengagement des employés
23) Le départ prématuré (durant la période d'essai)	4	Forte	4	Majeur	16	Perturbation des opérations et de la productivité, Coût de remplacement
24) Inadaptation de la nouvelle recrue au climat de travail	2	Faible	2	Mineur	4	Une dégradation du moral de l'employé

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

2.3.1 La hiérarchisation des risques :

En ce qui concerne la dénomination des risques nous attribuerons des codes aux risques en fonction de leur ordre lors de l'étape d'identification des risques. Par exemple, le premier risque sera désigné par le code R.O.1.

Tableau N°13 : Hiérarchisation des risques

Code de risque	Fréquence	Gravité	Criticité	Description
R.O.19	4	5	20	Inacceptable
R.O.17	5	4	20	Inacceptable
R.O.18	4	4	16	Inacceptable
R.O.20	4	4	16	Inacceptable
R.O.23	4	4	16	Inacceptable
R.O.22	3	5	15	Inacceptable
R.O.9	3	4	12	Inacceptable
R.O.2	4	3	12	Inacceptable
R.O.12	2	5	10	à suivre
R.O.1	3	3	9	à suivre
R.O.15	3	3	9	à suivre
R.O.3	2	4	8	à suivre
R.O.7	2	4	8	à suivre
R.O.14	2	3	6	à suivre
R.O.16	2	3	6	à suivre
R.O.4	1	4	4	Négligeable
R.O.8	1	4	4	Négligeable
R.O.13	1	4	4	Négligeable
R.O.5	2	2	4	Négligeable
R.O.24	2	2	4	Négligeable
R.O.6	1	3	3	Négligeable
R.O.10	1	3	3	Négligeable
R.O.21	1	3	3	Négligeable

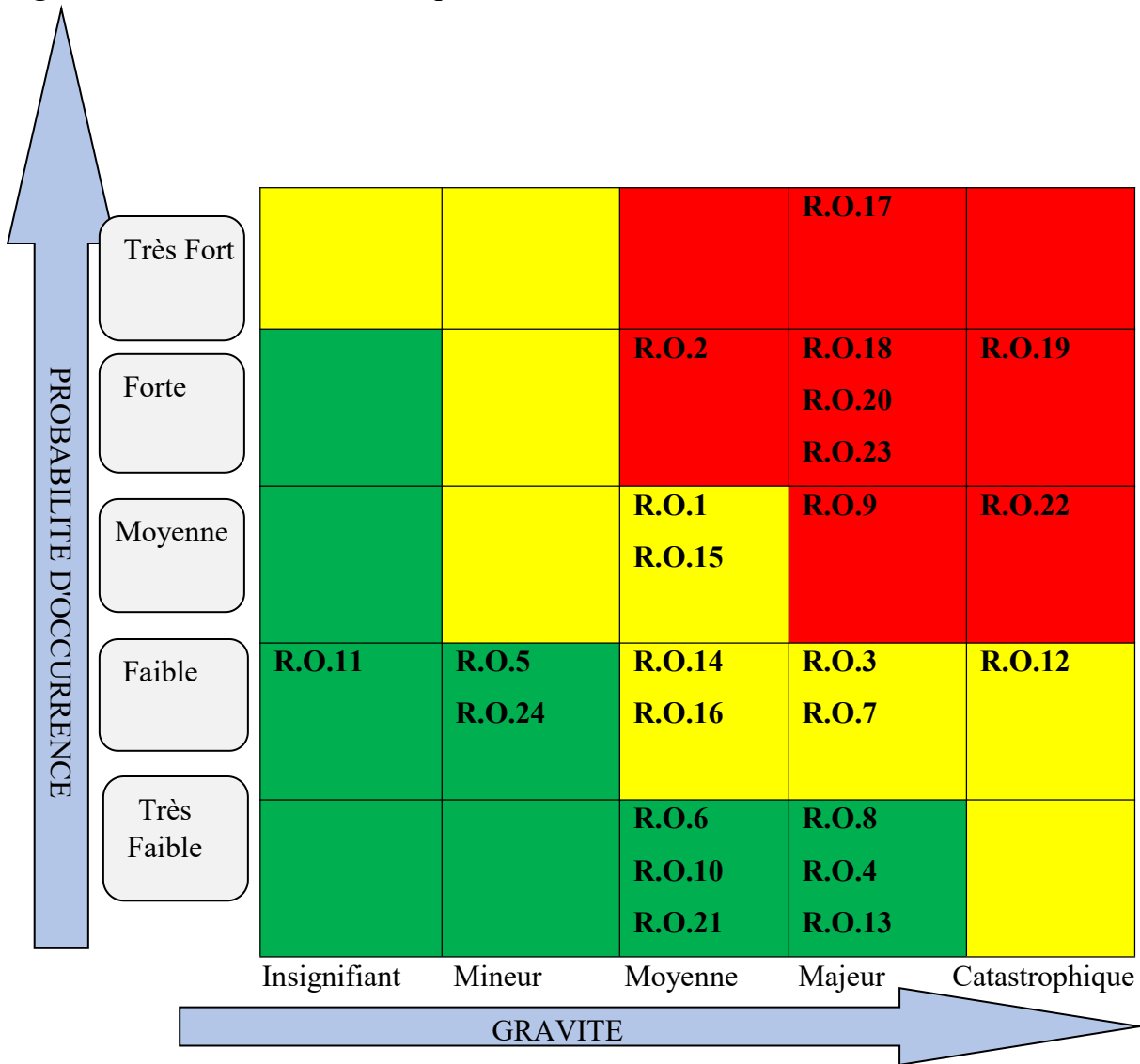
Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise IECO

R.O.11	2	1	2	Négligeable
--------	---	---	---	-------------

Source : élaboré par l'étudiant

2.3.2 L'élaboration de la cartographie des risques :

Figure N° 12 : La matrice des risques



Source : élaboré par l'étudiant

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise IECO

Section 03: Analyse et discussion des résultats

En se basant sur l'ensemble des informations recueillies concernant la description du processus de recrutement ainsi que l'identification et les évaluations des risques spécifiques à chaque étape, nous proposons à travers cette section un plan d'action pour améliorer la gestion des risques. Ces mesures et recommandations visant à atténuer et réduire les risques existants.

3.1 Analyse et recommandations pour traiter les risques :

- **R.O.1:** Manque de candidature

Le manque de candidature représente un risque significatif qui peut entraver la capacité de l'entreprise à pourvoir les postes vacants.

- Analyse du risque :

Sur la base des observations et des consultations avec les responsables du service des ressources humaines de l'entreprise IECO, Nous constatons que ce risque survient souvent dans la première étape du processus de recrutement "Définition des besoin", et il a été évalué par nous comme porteur d'une probabilité moyenne et impact moyen.

Cela est dû à la faible vision de l'entreprise IECO sur le marché du travail, ainsi qu'à l'intensité de la concurrence avec d'autres entreprises, qui est considérée comme un motif supplémentaire du manque de candidats, (L'entreprise est située dans une zone industrielle qui regroupe plus de 30 entreprises).

- Recommandations :

Il est important pour l'entreprise d'améliorer sa visibilité en ligne en utilisant des plateformes d'emploi et des réseaux sociaux professionnels (ex LinkedIn), ainsi de participer à des événements de recrutement (ex : salon de l'emploi). De plus, il est nécessaire de revoir et d'améliorer la description de poste afin qu'elle soit claire et attrayante, tout en offrant des avantages compétitifs tels que des salaires attractifs, des opportunités de développement professionnel, des avantages sociaux et des conditions de travail flexibles.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

- **R.O.2** : Embauche de candidats surqualifiés ou sous-qualifiés

L'embauche de candidats sur-qualifiés ou sous-qualifiés conduit à un déséquilibre des compétences par rapport aux besoins du poste.

- Analyse du risque :

Ce risque se produit généralement lors de la première étape du processus de recrutement et a été évalué avec une forte probabilité de survenue et un impact moyen sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement.

Lors de l'étape de définition des besoins en recrutement pour chaque département de l'entreprise IECO, est souvent constaté un manque de clarté dans la description de poste, indépendamment de critères de sélection inappropriés.

- Recommandations :

En ce qui concerne ce risque, l'entreprise IECO en souffre considérablement. Il est donc essentiel qu'elle implique plusieurs parties prenantes, notamment des experts techniques et des membres de l'équipe pertinente, dans le processus de recrutement. Cela permettrait d'étudier en profondeur la phase de définition des besoins et d'obtenir de perspectives différentes sur les candidats. Il est également crucial de surveiller régulièrement les performances des nouveaux employés afin de détecter rapidement d'éventuels écarts entre leurs compétences et leurs attentes professionnelles.

- **R.O.3** : Embauche de candidats inadaptés aux exigences du poste

Lorsque des candidats inadaptés sont embauchés pour un poste, cela conduit généralement à une inefficacité dans l'exécution des responsabilités professionnelles.

- Analyse du risque :

Ce risque se produit généralement lors de la première étape du processus de recrutement et a été évalué avec une faible probabilité de survenue et un impact majeur sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement.

Cela est dû à un manque de clarté dans la définition des compétences et qualifications requises pour le poste. Il est de la responsabilité de l'entreprise de surveiller ce risque.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

- Recommandations :

Si le candidat s'avère inadapté, l'entreprise peut prendre des mesures correctives telles que la formation supplémentaire ou la réaffectation.

- **R.O.4** : Déséquilibre dans la charge de travail de l'équipe

Le déséquilibre dans la charge de travail de l'équipe est un risque qui peut avoir un impact négatif sur l'efficacité et la productivité globale de l'équipe.

- Analyse du risque :

Ce risque se produit généralement lors de la première étape du processus de recrutement et a été évalué avec une très faible probabilité de survenue et un impact majeur sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement.

Après analyse, il apparaît que ce risque est la conséquence directe du risque précédent de "manque de candidature", qui entraîne des postes vacants. En conséquence, cela impose une charge supplémentaire sur certains employés qui se retrouvent chargés de l'exécution de ces tâches.

Étant donné que ce risque est rarement rencontré dans l'entreprise IECO, il peut être accepté ou ignoré. Cependant, il est recommandé de lui accorder une certaine importance afin d'éviter ses effets ou de les prévenir.

- Recommandations :

IECO devrait évaluer régulièrement la charge de travail de chaque membre de l'équipe et la réajuster si nécessaire. Cela peut impliquer la réaffectation des tâches, la délégation appropriée et la promotion d'une culture de collaboration et de soutien entre les membres de l'équipe.

- **R.O.5** : Personnel pléthorique

Un effectif excessif provoquer un gaspillage de ressources financières et humaines.

- Analyse du risque :

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

Ce risque se produit généralement lors de la première étape du processus de recrutement et a été évalué avec une faible probabilité de survenance et un impact mineur sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement.

Cela est dû à des erreurs de prévision des besoins en personnel.

Malgré sa rareté et la possibilité pour l'entreprise de l'ignorer, il est recommandé de le considérer afin de minimiser ses effets négatifs.

- Recommandations :

IECO doit mettre en place une planification des effectifs efficace pour déterminer les besoins réels en personnel, en tenant compte des objectifs de l'entreprise à court et à long termes.

- **R.O.6** : Perte de temps et d'argent

Les processus de recrutement inefficaces peuvent entraîner des pertes financières et une perte de temps pour l'entreprise.

- Analyse du risque :

Ce risque se produit généralement lors de la deuxième étape du processus de recrutement et a été évalué avec une très faible probabilité de survenue et un impact moyen sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement.

C'est le résultat d'un manque de coordination entre les personnes responsables du processus de recrutement.

Malgré la rareté de ce risque dans l'entreprise, il est conseillé de prendre des mesures pour le prévenir.

- Recommandations :

IECO devrait améliorer l'efficacité de ses processus de recrutement en utilisant des outils technologiques appropriés, en rationalisant les étapes de processus.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

- **R.O.7** : Les désaccords avec les candidats

Pour les candidats, cela peut conduire à une perte de confiance dans l'entreprise, une démotivation, voire une décision de retirer leur candidature ou de quitter le processus de recrutement et peut entraîner une détérioration de l'image de l'entreprise.

- Analyse du risque :

Ce risque est généralement causé par des problèmes de performance lors de la phase de recherche de candidats. Selon les responsables des ressources humaines, il présente une faible probabilité d'occurrence mais un impact élevé. Cela est dû à plusieurs facteurs :

Un manque d'harmonie ou de compatibilité entre l'entreprise et les candidats potentiels pendant le processus de recrutement.

Il est primordial de surveiller ce risque et de prendre en considération les recommandations suggérées, en se basant sur l'évaluation effectuée.

- Recommandations :

IECO devrait promouvoir une communication claire et respectueuse avec les candidats, fournir des informations précises sur les attentes et les conditions d'emploi, et établir un processus de rétroaction pour résoudre les problèmes éventuels.

- **R.O.8** : Perte de crédibilité pour l'entreprise

La perte de crédibilité de l'entreprise est un risque crucial à prendre en compte lors du processus de recrutement. Une mauvaise gestion de ce processus peut engendrer une perception négative de l'entreprise, aussi bien de la part des candidats potentiels que du grand public.

- Analyse du risque :

Après avoir discuté avec les responsables des ressources humaines, nous avons conclu que ce risque survient généralement lors de la phase de présélection, avec une probabilité très faible mais un impact élevé sur les objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement.

Ce risque est généré par plusieurs causes, dont la discrimination lors de la présélection des candidats (comme des jugements inconscients basés sur le sexe, la région, etc.), ainsi que le non-

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

respect de l'éthique professionnelle de la part des acteurs impliqués dans le processus de recrutement.

Selon l'évaluation du risque, il est rare que ce risque survienne dans la société IECO, mais il a un impact significatif sur ses objectifs et son processus de recrutement.

- Recommandations :

- ✓ Assurer une communication continue avec les candidats en leur fournissant des mises à jour régulières sur l'état d'avancement de leur candidature.
- ✓ Offrir des retours constructifs aux candidats non retenus, en expliquant de manière respectueuse les motifs de leur non-sélection.
- ✓ Former les recruteurs aux meilleures pratiques de recrutement, incluant l'évaluation objective des compétences et des qualifications des candidats.

• **R.O.9** : L'exclusion des candidats qualifiés

L'exclusion de candidats qualifiés peut entraîner une perte d'opportunités et une diminution de la diversité des talents au sein de l'entreprise.

- Analyse du risque :

Suite à des discussions avec les responsables des ressources humaines, il a été observé que ce risque se manifeste principalement lors de la phase de présélection, avec une probabilité moyenne mais un impact considérable sur les objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement.

Il a été constaté que ce risque se produit généralement lors de l'évaluation préliminaire superficielle des qualifications des candidats potentiels, il est dû principalement au manque de flexibilité dans l'adéquation des qualifications proposées avec les attentes futures relatives aux exigences de chaque poste.

Selon la phase d'évaluation, nous constatons que ce risque est inacceptable, étant donné sa probabilité d'occurrence et son impact significatifs. Par conséquent, l'entreprise doit prendre les mesures nécessaires pour le prévenir ou en réduire les effets.

- Recommandations :

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

IECO devrait revoir ses critères de présélection et ses processus de prise de décision pour éviter toute exclusion injustifiée. L'utilisation de méthodes d'évaluation objectives et l'implication de plusieurs intervenants dans le processus de recrutement peuvent contribuer à réduire ce risque.

- **R.O.10** : Les décisions de présélection contradictoires et peu fiables

Le risque des décisions de présélection contradictoires et peu fiables dans le processus de recrutement peut avoir des conséquences néfastes sur l'entreprise. Lorsque les décisions de présélection ne sont pas cohérentes et manquent de fiabilité, cela peut conduire à des erreurs de sélection des candidats.

- Analyse du risque :

Le risque des décisions de présélection contradictoires et peu fiables dans le processus de recrutement est évalué comme étant très rare mais ayant un impact moyen. Cette situation est principalement due au fait que le service des ressources humaines prend seul les décisions relatives à la présélection, avec une quasi-absence du rôle des autres parties impliquées.

Il est possible pour l'entreprise d'accepter ce risque, cependant, il est recommandé de prendre certaines mesures pour le minimiser ou le prévenir.

- Recommandations :

IECO devrait établir les critères de présélection clairs, former les membres de l'équipe de recrutement à l'évaluation objective des candidats et mettre en place des mécanismes de révision et de validation des décisions prises. Et il est essentiel d'impliquer les parties concernées par le recrutement dans la phase de présélection.

- **R.O.11** : Chevauchements d'horaires ou les retards

Les chevauchements d'horaires ou les retards dans le processus de recrutement peuvent provoquer des désagréments pour les candidats et donner une image négative de l'entreprise.

- Analyse du risque :

Grâce à la compréhension de la phase de convocation et en consultant les responsables des ressources humaines, nous avons constaté que ce risque découle d'une mauvaise performance à

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

cette étape. Nous l'avons évalué avec une probabilité faible et un impact insignifiant sur les objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement.

En ce qui concerne l'entreprise IECO, il s'agit d'un risque qui peut être accepté.

- Recommandations :

IECO devrait mettre en place des calendriers de recrutement clairs, communiquer efficacement avec les candidats et veiller à ce que toutes les étapes du processus soient respectées dans les délais impartis.

- **R.O.12** : Les désagréments pour les candidats

Les désagréments subis par les candidats peuvent compromettre leur expérience et leur perception de l'entreprise.

- Analyse du risque :

Nous avons remarqué que, dans la plupart des cas, lors de la phase de convocation, les responsables du recrutement de l'entreprise adoptent certaines pratiques dérangeantes pour les candidats, telles que des retards dans les communications, des procédures administratives complexes ou la communication d'informations contradictoires.

Il est important que l'entreprise soit vigilante à l'égard de ce risque et prenne des mesures pour le réduire ou le limiter.

- Recommandations :

IECO doit veiller à offrir une expérience de recrutement fluide et transparente, en fournissant des informations précises, en répondant rapidement aux questions des candidats et en leur offrant un suivi régulier tout au long du processus.

- **R.O.13** : Des malentendus pour les candidats.

Les malentendus entre l'entreprise et les candidats peuvent conduire à des attentes non satisfaites et à une communication inefficace, ce risque peut également entraîner le retrait des candidats du processus de recrutement.

- Analyse du risque :

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

Les malentendus chez les candidats sont le résultat d'un manque de communication adéquate et de clarté dans l'explication des procédures qu'ils doivent suivre tout au long du processus de recrutement. Ce risque a été évalué comme ayant une probabilité très faible de se produire mais avec un impact élevé. L'entreprise peut accepter ce risque compte tenu du niveau de criticité qui est évalué à 4.

- Recommandations :

IECO doit s'assurer que les informations sont clairement communiquées aux candidats, que les attentes sont alignées et que toutes les parties comprennent les procédures et les conditions du processus de recrutement.

- **R.O.14** : La présence de questions incohérentes ou un manque d'évaluation approfondie des candidats.

Des questions incohérentes ou une évaluation insuffisante des candidats peuvent conduire à des décisions de recrutement basées sur des informations limitées ou non pertinentes.

- Analyse du risque :

En se basant sur les entretiens précédents avec les responsables des ressources humaines, nous avons compris comment les entretiens sont menés. Nous avons remarqué que lorsqu'un comité non qualifié est chargé de mener les entretiens, cela peut entraîner des questions incohérentes et l'absence d'une évaluation approfondie des candidats.

Ce risque est rarement présent dans l'entreprise "IECO" et son impact est modéré sur ses objectifs et son processus de recrutement.

Il est nécessaire pour l'entreprise de suivre ce risque en prenant les mesures nécessaires pour réduire ou limiter sa criticité.

- Recommandations :

IECO doit élaborer des guides d'entretien structurés, utiliser des méthodes d'évaluation validées et former les membres de l'équipe de recrutement à une évaluation approfondie et cohérente des candidats.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

- **R.O.15** : Les évaluations subjectives ou incohérentes

Le risque d'évaluation subjective ou incohérente peut avoir un impact significatif sur la qualité des décisions d'embauche.

- Analyse du risque :

Suite à nos entretiens précédents avec les responsables des ressources humaines de la société IECO, nous avons remarqué que l'évaluation subjective et incohérente peut parfois se produire. Cela peut être dû à des raisons telles que la volonté d'accélérer le processus de recrutement, ce qui peut conduire à une évaluation basée sur des perceptions personnelles, des préjugés ou des impressions. De plus, l'incohérence peut résulter du suivi de critères différents par les membres du comité d'évaluation. Après avoir consulté et recueilli les opinions des responsables de l'entreprise concernant ce risque, nous avons conclu qu'il existe une probabilité moyenne de survenue et un impact moyen.

Il est impératif pour l'entreprise de prendre en compte ce risque en raison de son niveau de criticité élevé, noté 9.

- Recommandations :

- ✓ Établir des critères clairs et précis pour évaluer les candidats : il est essentiel pour l'entreprise de définir des critères spécifiques pour évaluer les candidats et de veiller à leur application régulière et équitable.
- ✓ Formation et sensibilisation : l'entreprise devrait fournir une formation appropriée aux responsables impliqués dans le processus de recrutement, afin qu'ils comprennent l'importance d'éviter les préjugés personnels et l'auto-évaluation.

- **R.O.16** : Décisions de recrutement insuffisamment informées

Le risque lié aux décisions de recrutement insuffisamment informées est une préoccupation majeure pour l'entreprise IECO. Lorsque les décisions de recrutement sont prises sans disposer des informations adéquates, cela peut entraîner de nombreux problèmes et conséquences néfastes.

- Analyse du risque :

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

Le risque des décisions de recrutement insuffisamment réfléchies est attribuable à une évaluation incorrecte des candidats, ce qui peut entraver la dynamique de travail de l'équipe. Car le nouvel employé ne répond pas à leurs attentes.

En consultant et en recueillant les opinions, nous avons évalué que ce risque présent une probabilité faible de se produire, avec un impact moyen sur les objectifs de l'entreprise et le processus de recrutement.

Il s'agit d'un risque que "IECO" doit surveiller et prendre en compte.

- Recommandations :

Les décisions de recrutement insuffisamment informées représentent un risque significatif pour l'entreprise IECO. En mettant en place des processus de recrutement solides et en formant adéquatement les responsables du recrutement, l'entreprise peut réduire ce risque et prendre des décisions de recrutement plus éclairées, ce qui contribuera à la réussite globale de l'entreprise.

- **R.O.17** : L'embauche de candidats ayant un passé professionnel peu satisfaisant

L'embauche de candidats ayant un passé professionnel peu satisfaisant est un risque potentiel pour IECO. Ces candidats peuvent avoir des performances médiocres dans leurs fonctions, ce qui peut avoir un impact sur la productivité et les résultats de l'entreprise.

- Analyse du risque :

A la dernière étape de l'entretien, certains candidats sont sélectionnés pour être intégrés à l'entreprise. Selon les avis des responsables du service des ressources humaines, nous avons constaté une absence totale de vérification de l'historique professionnel des candidats.

Durant cette étape cruciale, il est essentiel de prendre en compte le passé professionnel des candidats pour évaluer leur adéquation avec le poste et l'entreprise. Cette vérification permet d'identifier d'éventuelles lacunes ou problèmes dans leur expérience passée, tels que des performances médiocres ou des problèmes de comportement.

Selon notre évaluation, nous constatons que ce risque présente une probabilité élevée de survenance et a un impact significatif. Par conséquent, il est essentiel pour la société IECO de prendre les mesures nécessaires pour le limiter ou l'éviter complètement. Ce risque est considéré

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

comme une menace pour la réalisation des objectifs de l'entreprise dans leur intégralité et peut avoir un impact négatif sur le processus de recrutement.

- Recommandations :

Pour remédier à cette situation, il est recommandé à IECO de mettre en place un processus de vérification approfondie de l'historique professionnel des candidats présélectionnés. Cela peut être réalisé en contactant leurs anciens employeurs pour obtenir des références et des informations sur leur comportement au travail, leurs réalisations et leurs compétences. Il est également important de vérifier la véracité des informations fournies dans leur CV et de mener des entretiens approfondis pour discuter de leurs expériences passées.

- **R.O.18** : Un taux élevé de rotation du personnel

Il se caractérise par le départ fréquent et rapide des employés, ce qui entraîne un roulement constatant de personnel au sein de l'organisation. Ce risque peut avoir un impact négatif sur de nombreux aspects de l'entreprise.

- Analyse du risque :

En se basant sur l'analyse précédente du graphique de densité du personnel (voir figure n°07) sur une période de quatre ans, nous avons observé une augmentation du taux élevé de rotation du personnel d'année en année. Nous avons identifié les raisons qui renforcent le désir de départ chez les employés, et les résultats sont les suivants :

- ✓ Absence de formation : il est apparu que le manque de formation et de développement continu a un impact négatif sur le désir des employés de rester dans l'entreprise et de développer leurs compétences professionnelles.
- ✓ Revendication de rémunération : en particulier pour les employés qualifiés, nous avons découvert que leur désir de partir augmente en raison de l'absence de rémunération adéquate et d'augmentations salariales correspondant aux responsabilités qu'ils assument.

- Recommandations :

Il est nécessaire pour l'entreprise IECO de prendre des mesures pour faire face à ce problème et réduire le taux élevé de rotation du personnel.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

- **R.O.19** : L'embauche de personnes ayant un historique de mauvaise conduite

L'embauche de personnes ayant un historique de mauvaise conduite représente un risque significatif pour l'entreprise IECO. Cette pratique peut avoir des conséquences néfastes sur plusieurs aspects de l'organisation

- Analyse du risque :

Lors d'une discussion continue avec les responsables des ressources humaines, nous avons abordé la question du comportement des employés. Il est apparu que de nombreux dossiers contenaient des cas disciplinaires. Après enquête sur les causes, nous avons identifié les facteurs suivants :

- ✓ Un manque de vérification des antécédents des candidats.
- ✓ Une certaine tolérance et indulgence lors du processus de recrutement.
- ✓ Des embauches précipitées.

Selon notre évaluation, il s'agit d'un risque critique que l'entreprise IECO doit éviter.

- Recommandations :

Il est recommandé de mettre en place des politiques rigoureuses de vérifications des antécédents, et de sensibiliser les responsables du recrutement aux conséquences potentielles de l'embauche de candidats ayant un historique de mauvaise conduite.

- **R.O.20** : La perte de candidats qualifiés qui sont recrutés par d'autres entreprises plus rapidement.

Ce risque présente la possibilité d'affaiblir l'entreprise et de la priver des ressources essentielles pour atteindre ses objectifs

- Analyse du risque :

Nous avons pu constater que, pour des raisons telles que ;

- ✓ La prolongation du processus de recrutement
- ✓ Une communication inefficace avec les candidats
- ✓ Des offres d'emploi peu attrayantes
- ✓ La mauvaise réputation de l'entreprise

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

- ✓ La concurrence sur le marché de travail

Il est possible que l'entreprise se prive de nombreux candidats attirés par d'autres entreprises.

En ce qui concerne la situation de l'entreprise IECO face à ce risque, on peut dire que l'entreprise est menacée en raison de sa probabilité élevée et de son impact significatif sur les objectifs de l'entreprise

- Recommandations :

Pour minimiser ce risque il est nécessaire pour IECO d'avoir un processus de recrutement efficace, une communication transparente, une offre d'emploi compétitive.

- **R.O.21** : Démotivation des collaborateurs de la nouvelle recrue

Le manque d'enthousiasme des travailleurs envers le nouvel employé a un impact négatif sur la cohésion et la collaboration au sein de l'équipe de travail

- Analyse du risque :

En ce qui concerne ce risque, dans la situation d'IECO il est rare, et cela est basé sur certaines questions posées aux équipes de travail. Ces questions portaient sur :

- ✓ Leur sentiment de sécurité à l'égard du nouvel employé, la réponse de la majorité indiquait manque de sécurité professionnel.
- ✓ L'équité dans l'estimation de leurs efforts, la réponse de la majorité confirmait l'existence de l'équité dans l'estimation.
- ✓ La possibilité pour les nouveaux employés de bénéficier de faveurs, la réponse de la majorité niait l'existence de toute préférence.

- Recommandations :

Pour minimiser le risque de démotivation des collaborateurs face à l'arrivée d'une nouvelle recrue, il est essentiel de mettre en place une communication claire et transparente, d'assurer une intégration efficace, de reconnaître les contributions des collaborateurs existants et de veiller à un traitement équitable pour tous les membres de l'équipe.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

- **R.O.22** : Conflits

- Analyse du risque :

Selon les informations fournies par les responsables des ressources humaines, le risque de conflits est une préoccupation potentielle au sein de l'entreprise, les conflits peuvent être causés par des divergences d'opinions, des tensions entre collègues ou entre équipes, ainsi que des différences culturelles.

Les conflits pour l'entreprise ont un impact catastrophique sur la réputation de l'entreprise, une baisse de productivité, détérioration du climat de travail et diminution de la satisfaction des employés. Par conséquent, il est impératif que l'entreprise prenne des mesures décisives pour atténuer ce risque.

- Recommandations :

Il est essentiel que l'entreprise propose des programmes de formation destinés aux employés afin de renforcer les comportements professionnels et les valeurs d'éthiques sur le lieu de travail. Ces programmes peuvent inclure des ateliers, des séminaires et des discussions interactives.

Mettre en place des mécanismes de signalement sécurisés: l'entreprise doit fournir des moyens sûrs et fiables pour que les employés puissent signaler tout comportement non professionnel ou contraire aux règles. Il est crucial de garantir la confidentialité et la protection des informateurs contre d'éventuelles conséquences négatives.

- **R.O.23** : Le départ prématuré (durant la période d'essai)

Le risque de départ prématuré pendant la période d'essai est une préoccupation importante pour nombreuses entreprises.

- Analyse du risque :

Le risque de départ prématuré pendant la période d'essai est courant. Cela est dû au manque de correspondance entre les attentes et les qualifications du candidat et le poste occupé, ainsi qu'à l'existence d'offres concurrentielles attrayantes: le candidat pourrait recevoir une offre plus attrayante d'une autre entreprise.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise

IECO

Du point de vue de l'entreprise IECO, ce risque est d'une grande importance car le départ du candidat pendant cette période nécessite des mesures de recrutement supplémentaires entraînant des coûts financiers, une perte de temps et une baisse de la productivité de l'équipe.

C'est un risque critique, l'entreprise doit impérativement traiter ce risque

- Recommandations :

L'entreprise devrait créer un environnement de travail qui motive et encourage les employés comme les opportunités de développement professionnel et la formation.

L'entreprise devrait proposer aussi des avantages et incitations compétitifs pour les employés, tels que des salaires et des primes correspondant à leur valeur et leur contribution.

- **R.O.24** : Inadaptation de la nouvelle recrue au climat de travail

Lorsqu'un employé nouvellement embauché ne parvient pas à s'intégrer efficacement dans l'environnement de travail existant, cela peut avoir des conséquences négatives sur sa productivité, sa motivation et la cohésion de l'équipe.

- Analyse du risque :

Le risque d'inadaptation du nouvel employé au climat de travail est peu fréquent chez IECO, et son impact est faible. Il est recommandé à IECO de prendre certaines mesures pour assurer une intégration efficace de tout nouvel employé.

- Recommandations :

L'inadaptation de la nouvelle recrue au climat de travail peut constituer un risque, mais il peut être atténué grâce à une évaluation approfondie lors du recrutement, à un processus d'intégration efficace et à un suivi régulier. En favorisant une adaptation réussie, l'entreprise peut maximiser le potentiel des nouveaux employés et créer un environnement de travail positif et productif.

Chapitre 03: la gestion des risques opérationnels liés au processus de recrutement au sien de l'entreprise IECO

Conclusion :

La cartographie des risques opérationnels réalisée offre une vision précise de la situation des risques à un moment donné. Cependant, il est impératif pour l'entreprise d'intégrer un dispositif de gestion des risques au sein de ses stratégies et de la mettre à jour régulièrement afin de maintenir une vision pertinente. Cela garantirait une gestion efficace des risques opérationnels au sien du département des ressources humaines de l'entreprise IECO.



Conclusion générale

Conclusion générale :

Les risques opérationnels sont un défi majeur pour les dirigeants d'entreprise, qui doivent les gérer efficacement et prendre les mesures appropriées pour les prévenir et y faire face. Dans le domaine des ressources humaines, ces risques se manifestent de manière particulière, car la fonction RH est responsable d'opérations sensibles et cruciales pour le succès de l'entreprise. Parmi ces opérations, on retrouve le recrutement, la formation et la gestion des compétences, qui peuvent être confrontés à divers défis.

Les organisations doivent être conscientes des risques opérationnels auxquels elles peuvent être confrontées en ce qui concerne la fonction des ressources humaines. La gestion des risques opérationnels fait référence à une approche stratégique pour faire face aux facteurs potentiels qui pourraient avoir un impact négatif sur la performance et la sécurité dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Notre recherche visait à améliorer les pratiques de la gestion des risques opérationnels liés à la fonction des ressources humaines et à les mettre en pratique au sien de l'entreprise IECO, en mettant particulièrement l'accent sur le processus de recrutement. Notre problématique principale était : comment identifier, évaluer et gérer les risques opérationnels liés au processus de recrutement pour assurer une sélection efficace des candidats et minimiser les impacts négatifs sur l'entreprise ?

Après avoir exploré ce sujet et pendant la durée de stage au sien de l'entreprise IECO, nous avons mené des discussions avec les parties prenantes sur les étapes du processus de recrutement et les risques associés à chaque étape. Grâce à cette collaboration, nous avons pu évaluer ces risques et élaborer une cartographie des risques opérationnels, ainsi que proposer un plan d'action comprenant des recommandations pour réduire les risques liés à ce processus.

Suite à notre étude, nous sommes en mesure d'infirmer ou affirmer les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : les risques opérationnels liés au processus de recrutement concernent les retards dans le recrutement, la sélection d'un candidat inapproprié ou à l'arrêt d'autres opérations en raison de la période de recrutement, **est confirmée**.

Conclusion générale

- **Hypothèse 02** : l'évaluation des risques liés au processus de recrutement dépend de l'importance de chaque étape de ce processus ainsi que leur impact sur les objectifs de l'entreprise, **est confirmée**.
- **Hypothèse 03** : En améliorant les processus de recrutement, tels que l'utilisation d'outils et de techniques d'évaluation plus efficaces ou la formation de l'équipe de recrutement aux pratiques efficaces, **est confirmée**.

Limites de la recherche :

Étant donné que toutes les opérations de la fonction des ressources humaines n'ont pas été examinées en termes de risque, en raison de la courte période de stage, ainsi que de l'absence d'un cadre de gestion des risques au sien de l'entreprise, nous avons rencontré des difficultés pour identifier et évaluer les risques. De plus, l'absence de DMR dans l'entreprise nous a poussés à élaborer une cartographie des risques basée sur les risques bruts, ce qui a conduit à une perception floue de la position de l'entreprise face aux risques potentiels.

Recommandations :

Grâce à cela, nous avons pu formuler des recommandations et des propositions qui seront utiles à la direction des ressources humaines d'IECO :

Pour renforcer la gestion des risques au sein de l'entreprise, il est recommandé d'intégrer une structure de gestion des risques et de sensibiliser l'équipe de travail à l'importance de la gestion des risques, ainsi qu'à la connaissance des procédures et politiques qui y sont associées. Il convient également de renforcer le rôle du contrôle interne et de l'audit au sien de l'entreprise.

Perspectives de la recherche :

Pour conclure, nous tenons à préciser que nous ne prétendons pas que l'exploration que nous avons réalisée lors de la préparation de notre mémoire est exhaustive. De ce fait, il serait important d'étudier les autres risques liés aux fonctions des ressources humaines et à d'autres structures de l'entreprise.



Bibliographie

Les ouvrages:

1. Annick Haegel « TOUTE LA FONCTION , Ressources Humaines » 3^{ème} édition : DUNOD, Paris, 2010,2016, 5 rue Laromiguière, 75005 Paris.
2. AUBRY (Caroline) et DUFOUR (Nicolas), RISK MANAGEMENT (organisation et positionnement de la Fonction Risk Manager, Méthodes de la gestion des risques). 2^{ème} édition, 2022, GERESO EDITION 2019, 2022.
3. BENCHEMAM (Faycel), et GALINDO (Géraldine), gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition Gualino, 2015.
4. BENARAB (Imen Hanane), management des risques, cours pdf, École supérieure de gestion et économie numérique,16/12/2022.
5. BERNARD (Frédric) et DUFOUR (Nicolas), piloter la gestion des risques et le contrôle interne, MAXIMA, Paris, 2019.
6. CHAUVIN (Bruno), la perception des risques, 1^{ere} édition, De Boeck, Belgique, 2014.
7. DARSA (Jean-David), Le facteur risque de l'entreprise, 2^e édition, Gereso, France, 2015.
8. DARSA (Jean-David), la gestion des risques en entreprise, 4^{ème} édition, Gereso, France, 2016.
9. Frédéric Cordel, gestion des risques et contrôle interne, édition Magnard-Vuibert-mars 2013.
10. Gilbert de Mareschal(2003), la cartographie des risques, édition AFNOR.
11. GUERRERO (Sylvie), les outils des RH, 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2014.
12. GUILLOT-SOULEZ (Chloé), la gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Gualino, Paris, 2022-2023.
13. HASSID (Olivier), la gestion des risques, Dunod, Paris, 2008.
14. Hennie van Greuning -Sonja Brajovic Bratanovic (Analyse et gestion du risque bancaire),1^{er} édition : ESKA 2004.
15. (Imad) MOOSA, Operational risk management, 1^{er} édition , Palgrave Macmillan, New York, 2007
16. Jean le Ray « Gérer les risques pourquoi ? Comment ? » Édition : AFNOR, 2010.
17. (Jean-Pierre) CITEAU, (Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Dalloz, Paris,2000).
18. KERBEL (Pascal), mise en oeuvre d'un controle interne efficace, édition : afnor, 2007.
19. LACONO (Geneviève), gestion des ressources humaines, cinq défis pour l'avenir, 2^{ème} édition Gulino,Paris, 2008.

20. LOUART (Pierre), gestion des ressources humaines, éditions Eyrolles, Paris, 1994.
21. MADERS Henri-Pierre & Jean-luc MASSELIN, contrôle interne des risques, édition d'organisation, 2009.
22. MOULETTE (Pascal), ROQUES (Olmer), TIRONNEAU (Luc), gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition DUNOD, 2019.
23. PERETTI (Jean Marie), gestion des ressources humaines, édition de bock, 2001.
24. PERETTI (Jean Marie), ressources humaines et gestion du personnel, 2^{ème} édition Librairie Vuibert, 1998.
25. PERETTI (Jean Marie), RH et gestion des personnes, 6^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2007.
26. Pierre Schick, Jacques Vera, Olivier Bourrouilh-Parége, Préface de Philippe Mocquard « Audit interne et référentiels de risques » « 3^{ème} édition : Dunod 2021, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff.
27. RENARD Jacques, théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, 2008.
28. Sylvie GUERRERO « LES OUTILS DES RH - les savoir-faire essentiels en GRH » 3^{ème} Édition : Dunod, Paris, 2014.

Les thèses:

1. ACHOURI (Nouhed), , apport de la logique floue à l'analyse de criticité des risques industriels, mémoire magistère, université EL-Hadj Lakhdar- Batna. 2009.
2. EL FADIL (Jalal), la gestion des risques de sous-traitance manufacturière en chine, these doctorat, université du québec à trois-rivières ,2012.

Les articles:

1. ALAOUI (Maryem) et DHIBA (Youssef), le management des risques: cadre théorique, Revue IJAFAME: Intrenational Jornal Of Accounting, Finance, Auditing, Management & Ecnomics, Volume 3 Issue 1-1, 2022, P118-142
2. BAKADIR (Bouchra) et CHERKAOUI (Widad), « Evolution et positionnement de la fonction ressources humaines au sein des moyennes entreprises familiales marocaines » .article , RARH Volume.1N° 1, p.132.extrait de : asjp .
3. BELKHADEM (Bahria) et KENOUD (Horri), le role de la gestion des carrières dans le développement des compétences, Revue "EL-Manhel Economique, volume 02, numéro 02, Décembre 2019, p.277-288", université El Oued, Algérie.

4. BEZZAR (Mohammed Soufyane) et BENSAOULA (Sarah). la Gestion du Risque Opérationnel dans le Secteur Bancaire, Cas de la Banque Société Générale Algériel, Article: Al Bashaer Economic Journal (Vol. 6,N°1, Avril 2020) , page 947, 948 .
5. CHELLY(Dan), COLIN(Thomas), PARENT(Sandra), Atelier-débat prospectif (fiche de synthèse) « le risque opérationnel », le 03/10/2013.
6. DJFEFLIA (Sihem), la cartographie des risques comme outil de pilotage de l'entreprise, Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol,14,N°.1 , Année,2020.
7. Documents internes de l'entreprise (DRH), 2023.
8. DRABCZUK (Serge), Séminaire «risque opérationnel et contrôle interne», avril 2008.
9. Eustache Ebono Wa Mandizilla, Daniel Zéghal, management des risques de l'entreprise: ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! , CAIRN .INFO. (N°237-238), 2009..
10. IFACI «Institut Français de l'audit et du Contrôle Internes» , la cartographie des risques, cahier de la recherche, 2^{ème} édition, Paris, septembre 2013.
11. IFACI «Institut Français de l'audit et du Contrôle Internes», Étude de processus de Management et de Cartographie des Risques Conception, mise en place et évaluation, Paris, Décembre 2003.
12. IFACI «Institut Français de l'audit et du Contrôle Internes», Cahier de la recherche, la cartographie des risques, 2^{ème} édition, Paris, septembre 2013
13. La Réforme BALE 2, CLUSIF, décembre 2004.
14. LEHAD (Rachida), BELAIDI (Abdelaziz), *Le management des risques recrutement au sein des entreprises algériennes cas : eniem*, Revue Des Sciences Economiques, de Gestion et Science Commerciales, Volume : 11/N° : 01 (2018), P444, 445.
15. MAHBOUB (Ali) et SENOUSSE (Ali), gestion du risque opérationnel état d'avancement des banques algérienne cas de la BADR laghouat, Revue: recherches économiques et managériales, vol:13, N° :02, 2019.
16. MECHTOUB (Salem) et OUGHLISSI (Mohand Akli), Une cartographie du risque opérationnel dans les compagnies d'assurance, Revue Stratégie et développement, Volume 09/N°: 03 (2019), p274-290.
17. optimind, risques opérationnels, quelles réponses face à un risque difficile à appréhender, Avril 2011.
18. Stéphane Coutsoloucas(2017), la démarche de cartographie : une approche rationnelle de la gestion des risques de l'entreprise, la newsletter du réseau Crowe Horwath, n°12.

19. TARI (Mohamed Larbi) et REDDA (Khadidja), La Gestion Des Risques Opérationnels, Revue Roa Iktissadia , Vol.7, N°2, Dec2017.
20. FERMA; Federation of European Risk Management Associations.
21. Fonctions clés (Solvabilité II), CDA, article L. 354-1.

Les sites:

1. <https://www.globalsuitesolutions.com/fr/que-est-ce-que-le-modele-coso-gerer-les-risques/>
Qu'est-ce que le modèle COCO ? / Global Suite Solutions. Consulté le 26/04/23 à 12 :20 Pm
2. www.amf-france.org / Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des-risques et de contrôle interne-pour les valeurs moyennes et petits.). Consulté le 03/06/2023 à 11:00 Pm.
3. <https://www.c-risk.com/en/blog/iso-27005/> ISO 27005 : Tous ce que devez savoir si vous envisagez de l'exécuter. Consulté le 26/04/23 à 11 :00 Pm.
4. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais> . Consulté le 13/05/23 à 01:00 pm
5. <https://www.piloter.org/gouvernance/> COBIT_gouvernance_SI.htm-Qu'est-ce-COBIT? Control-Objectives-for-Information-and-related-Technology . Consulté le 25/04 /23 à 13: 30 .
6. <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines-La-fonction-Ressources-humaines/économie-Gouv.fr> Consulté le 02/04/2023 à 16:30
7. <https://www.amf-france.org/en> POUPART-LAFARGE (Olivier), carte de reference sur les dispositifs de gestion des risques et de controle interne, 22/07/2010. Consulté le 01/04/2023 18:00 pm.
8. www.ieco-dz.com consulté le 15/05/2023.



Annesxes

Annex n°01 : Questionnaire d'identification des risques liées au processus de recrutement

N°	Questions
1	Est-ce que la définition des besoins en effectif est planifier ?
2	Existe-il une contribution de la structure demandeuse des candidats durant la période de recrutement ?
3	Dans quelle mesure la structure demandeuse prépare-t-elle la précision des profils ?
4	Quelles sources sont utilisées pour la recherche des candidatures ?
5	Les candidats suggérés sont-ils présélectionnés de manière approfondie, c'est-à-dire que leurs compétences mentionnées dans les CV sont adaptées aux exigences du poste ou non ?
6	Existe-t-il une communication avec les candidats présélectionnés ?
7	Avant de convoquer les candidats, leur expliquez-vous les modalités et les questions relatives aux entretiens concernant les programmes ?
8	Est-ce qu'il y a une déperdition de candidats pendant leur période d'essai ? Quelles sont les raisons de cette déperdition ?

Annex n°02 : Questionnaire pour l'évaluation de la fréquence des risques

Quelle est le degré de survenance des risques dans les quatre années précédentes ?

	Responsable 1	Responsable 2	Directeur de ressource humain	Fréquence
R.O.1	1 fois par an	1 fois par an	2 fois par an	Moyenne
R.O.2	3 fois par an	3 fois par an	3 fois par an	Forte
R.O.3	3 fois par quatre ans	2 fois par quatre ans	2 fois par quatre ans	Faible
R.O.4	0 fois par quatre ans	1 fois par quatre ans	1 fois par quatre ans	Très faible
R.O.5	1 fois par quatre ans	2 fois par quatre ans	3 fois par quatre ans	Faible
R.O.6	0 fois par quatre ans	0 fois par quatre ans	1 fois par quatre ans	Très faible
R.O.7	0 fois par quatre ans	3 fois par quatre ans	3 fois par quatre ans	Faible
R.O.8	1 fois par quatre ans	1 fois par quatre ans	1 fois par quatre ans	Très faible
R.O.9	2 fois par an	2 fois par an	2 fois par an	Moyenne
R.O.10	2 fois par quatre ans	1 fois par quatre ans	1 fois par quatre ans	Très faible
R.O.11	2 fois par quatre ans	2 fois par quatre ans	3 fois par quatre ans	Faible
R.O.12	3 fois par quatre ans	3 fois par quatre ans	3 fois par quatre ans	Faible
R.O.13	0 fois par quatre ans	1 fois par quatre ans	0 fois par quatre ans	Très faible
R.O.14	2 fois par quatre ans	2 fois par quatre ans	2 fois par quatre ans	Faible
R.O.15	1 fois par an	1 fois par an	2 fois par an	Moyenne
R.O.16	2 fois par quatre ans	3 fois par quatre ans	2 fois par quatre ans	Faible
R.O.17	4 fois par an	5 fois par an	6 fois par an	Très forte
R.O.18	2 fois par an	4 fois par an	4 fois par an	Forte
R.O.19	5 fois par an	5 fois par an	7 fois par an	Très forte
R.O.20	3 fois par an	4 fois par an	3 fois par an	Forte
R.O.21	1 fois par quatre ans	0 fois par quatre ans	1 fois par quatre ans	Très faible
R.O.22	2 fois par an	2 fois par an	1 fois par an	Moyenne
R.O.23	4 fois par an	3 fois par an	4 fois par an	Fort
R.O.24	3 fois par quatre ans	2 fois par quatre ans	3 fois par quatre ans	Faible

Annex n°03 : Questionnaire pour l'évaluation de l'impact des risques

Quelle est l'impact des risques sur les objectifs et le processus de recrutement ?

	Responsable 1	Responsable 2	Directeur de ressource humain	Gravity
R.O.1	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
R.O.2	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
R.O.3	Fâcheuse	Fâcheuse	Fâcheuse	Majeur
R.O.4	Fâcheuse	Fâcheuse	Fâcheuse	Majeur
R.O.5	Faible	Faible	Faible	Mineur
R.O.6	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
R.O.7	Fâcheuse	Fâcheuse	Fâcheuse	Majeur
R.O.8	Fâcheuse	Fâcheuse	Fâcheuse	Majeur
R.O.9	Fâcheuse	Fâcheuse	Fâcheuse	Majeur
R.O.10	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
R.O.11	N'empêche pas	N'empêche pas	N'empêche pas	Insignifiant
R.O.12	Empêche	Empêche	Empêche	Critique
R.O.13	Fâcheuse	Fâcheuse	Fâcheuse	Majeur
R.O.14	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
R.O.15	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
R.O.16	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
R.O.17	Fâcheuse	Fâcheuse	Fâcheuse	Majeur
R.O.18	Fâcheuse	Fâcheuse	Fâcheuse	Majeur
R.O.19	Empêche	Empêche	Empêche	Critique
R.O.20	Fâcheuse	Fâcheuse	Fâcheuse	Majeur
R.O.21	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne
R.O.22	Empêche	Empêche	Empêche	Critique
R.O.23	Fâcheuse	Fâcheuse	Fâcheuse	Majeur
R.O.24	Faible	Faible	Faible	Mineur



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

Agence Nationale de L'emploi

Antenne Wilaya De L'EMPLOI de BLIDA

ALEM BOUINAN

CITE KINAI HOCINE – AMROUSSA - BOUINANE - ☎ : 025.29.04.25 - E-mail: alem.bouinane@anem.dz

Dénomination de l'Entreprise :

N° de Sécurité Social (Adhérent) :

Responsable de recrutement:.....N°TEL

FICHE DE PRISE D'OFFRE

EMPLOI OFFERT:

Activités à accomplir :

Compétences recherchées :

(*)Date prévue d'expiration de l'offre:../../.....

Nombre de Postes

Dont postes créés

EXIGENCES DU POSTE / PROFIL RECHERCHE :

- Diplôme /Formation :
- Niveau d'instruction :
- Expérience :
- Type et durée de contrat : CDI CDD
- Lieu de travail :
- Hébergement :Restauration:.....
- Transport :salaire (fourchettes).....

Autres Informations Utiles :

Cachet, griffe & signature

Annex n°05 : Bulletin de présentation

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
الوكالة الوطنية للتشغيل
Agence Nationale de l' Emploi

Agence de : **Alem BOUINAN**

BULLETIN DE PRESENTATION

Date : **01/12/2016**

N°09 [REDACTED] 90


Mr, [REDACTED]

comme suite à votre offre d'emploi, j'ai l'honneur de vous
présenter Mr [REDACTED]

Demeurant à **cite ben achour n 10 blida**

Candidat à un emploi de : **Ouvrier de
conditionnement**

Je vous saurai gré de bien vouloir me faire connaitre votre
réponse , dans délai de 08 jours au moyen de la catre réponse
ci-jointe.

Cachet :  Le Directeur d'Agence.

Partie à conserver par l'employeur

La carte réponse a été retournée le :

Table des matières

Dédicaces.....	4
Remerciements.....	6
Résumé.....	7
Liste des figures.....	9
Liste des tableaux.....	10
Liste des abréviations et acronymes.....	11
Sommaire.....	12
INTRODUCTION GÉNÉRALE	II
CHAPITRE 01:	1
LES CONCEPTS DE BASE SUR LES RISQUES OPÉRATIONNELS LIÉS À LA FONCTION RH	1
SECTION 01: NOTIONS FONDAMENTALES SUR LES RISQUES OPÉRATIONNELS	3
<i>1.1 Définition des concepts:.....</i>	<i>3</i>
1.1.1 Définition de la menace:	3
1.1.2 Définition de danger:	3
1.1.3 Définition de risque:	3
1.1.4 L'accident:	4
<i>1.2 Les indicateurs et les facteurs des risques :</i>	<i>4</i>
1.2.1 Les indicateurs des risques:	4
1.2.2 Les facteurs des risques :	4
<i>1.3 Les parties prenantes aux risques :</i>	<i>6</i>
1.3.1 Les producteurs de risques :	6
1.3.2 Les gestionnaires de risques :	7
<i>1.4 Les risques opérationnels:.....</i>	<i>7</i>
1.4.1 Définition du risque opérationnel :	7

1.4.2 Les typologies des risques opérationnels :	8
1.4.3 Les sources des risques opérationnels :	9
1.4.4 Les caractéristiques des risques opérationnels :	9
SECTION 02: LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	10
2.1 <i>Notion de la fonction RH</i> :	10
2.1.1 Définition :	10
2.1.2 Évolution de la fonction RH :	11
2.2 <i>Les activités de la fonction RH</i> :	12
2.2.1 La rémunération du personnel :	12
2.2.2 La gestion des carrières:	13
2.2.3 La formation :	14
2.2.4 Le recrutement :	16
2.2.5 Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :	19
2.3 <i>L'organisation de la fonction RH</i> :	20
2.3.1 Les facteurs d'organisation structurants :	20
2.3.2 Les cinq manières d'organiser la fonction RH :	21
SECTION 03: LES RISQUES OPÉRATIONNELS DES RESSOURCES HUMAINES	22
3.1 <i>Définition des risques RH</i> :	22
3.2 <i>Les risques opérationnels liés à la fonction RH</i> :	22
CHAPITRE 02:	26
LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS LIÉS À LA FONCTION RH	26
SECTION 01: CADRE THÉORIQUE DE LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS	28
1.1 <i>Notions fondamentales de la gestion des risques</i> :	28
1.1.1 Définition :	28
1.1.2 Historique de la gestion des risques :	28
1.2 <i>Les bénéfices de la gestion des risques</i> :	30
1.3 <i>Les principes de base du système de gestion des risques d'entreprise ISO 31000</i> :	31
1.4 <i>Les composantes du dispositif de gestion des risques</i> :	32
1.5 <i>Cadre référentiel de gestion des risques</i> :	33

1.5.1 COBIT: Control Objectives for Information and related Technology:	33
1.5.2 L'ISO 27005 :	34
1.5.3 COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission):	35
SECTION 02: LE PROCESSUS DE LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS.	39
2.1 <i>Mise en œuvre du processus de gestion du risque:</i>	39
2.1.1 La signification de mettre en œuvre la gestion des risques d'entreprise:	39
2.1.2 Les processus d'implantation du management des risques :	39
2.1.2.1 L'évaluation des risques :	40
2.1.2.2 La formalisation des risques :	41
2.1.2.3 L'exploitation des risques :	42
2.2 <i>Enjeux de la gestion des risques :</i>	42
2.3 <i>La perception du risque :</i>	43
SECTION 03: LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	45
3.1 <i>Définition et objectifs d'une cartographie :</i>	45
3.1.1 Définition d'une cartographie des risques :	45
3.1.2 Objectifs d'une cartographie des risques :	45
3.2 <i>Les acteurs –clés de la cartographie des risques :</i>	46
3.3 <i>Les approches Botton-up et Top-Down et l'approche combinée dans la cartographie de</i> <i>risque :</i>	47
3.4 <i>Etapes d'élaboration de la cartographie du risque opérationnel:</i>	49
3.4.1 La phase de préparation :	49
3.4.2 La phase de réalisation :	49
3.4.2.1 L'identification des risques :	49
3.4.2.1.1 Les méthodes d'identification des risques :	49
3.4.2.1.2 Les outils d'identification des risques :	50
3.4.2.2 L'évaluation des risques :	52
3.4.2.2.1 L'évaluation du risque brut :	53
3.4.2.2.2 L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques :	54
3.4.2.2.3 L'évaluation du risque net :	54

3.4.2.3 La hiérarchisation des risques :	54
3.4.2.4 La matrice des risques :	55
3.4.2.5 Le plan d'action :	56
3.4.2.6 Le reporting :	57
3.4.2.7 Le suivi :	57
3.4.2.8 L'actualisation :	57
CHAPITRE 03:	60
LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS LIÉS AU PROCESSUS DE RECRUTEMENT AU SIEN DE L'ENTREPRISE IECO	60
SECTION 01: PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE I.E.C.O	62
<i>1.1 Historique d'IECO Emballage :</i>	<i>62</i>
<i>1.2 Missions objectifs et stratégie de la société :</i>	<i>62</i>
1.2.1 Missions d'I.E.C.O Emballage :	62
1.2.2 Objectifs d'IECO Emballage :	63
1.2.3 Stratégie d'IECO Emballage :	63
<i>1.3 Domaines d'activités:</i>	<i>65</i>
<i>1.4 Présentation de la méthodologie :</i>	<i>69</i>
1.4.1 Le choix de l'approche :	69
1.4.2 La collecte de données	69
1.4.3 La démarche suivie dans la réalisation de la cartographie	70
1.4.3.1 L'identification des processus	70
1.4.3.2 Identification des risques opérationnels	70
1.4.3.3 L'évaluation des risques opérationnels	70
1.4.3.4 Analyse et recommandations :	73
SECTION 02: L'ÉLABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPÉRATIONNELS LIÉS AU PROCESSUS DE RECRUTEMENT	74
<i>2.1 Le processus de recrutement :</i>	<i>74</i>
2.1.1 Expression des besoins :	74
2.1.2 Recherche de candidature :	74

2.1.3 Présélection :	75
2.1.4 Convocation :	75
2.1.5 Entretien :	75
2.1.6 Sélection / Engagement :	76
<i>2.2 Identification des risques opérationnels liés au processus de recrutement :</i>	<i>76</i>
2.2.1 Identification des risques opérationnels liés à l'expression des besoins :	76
2.2.2 Identification des risques opérationnels liés à la recherche de candidature :	77
2.2.3 Identification des risques opérationnels liés à la présélection :	77
2.2.4 Identification des risques opérationnels liés à la convocation :	77
2.2.5 Identification des risques opérationnels liés à l'entretien :	78
2.2.6 Identification des risques opérationnels liés à la sélection et à engagement :	78
<i>2.3 L'évaluation des risques:</i>	<i>79</i>
2.3.1 La hiérarchisation des risques :	83
2.3.2 L'élaboration de la cartographie des risques :	84
SECTION 03: ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	85
<i>3.1 Analyse et recommandations pour traiter les risques :</i>	<i>85</i>
CONCLUSION GÉNÉRALE :	103
BIBLIOGRAPHIE	105
ANNEXES	110