

**ECOLE SUPERIURE 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 :

**Audit De La Fonction Ressources
Humaines A L'ère De Digitalisation**

CAS : ATM Mobilis

Présenté par :

Amani Cheloufi

Amani Khennaoui

Encadré par :

Mme Saoussene Zelit

Promotion N° 02

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 :

**Audit De La Fonction Ressources
Humaines A L'ère De Digitalisation**

CAS : ATM Mobilis

Présenté par :

Amani Cheloufi

Amani Khennaoui

Encadré par :

Mme Saoussene Zelit

Promotion N° 02

Juin 2023

Dédicaces

Je tiens à la fin de ce travail à remercier ALLAH

Le tout puissant de nous avoir permis d'en arriver là.

Au meilleur papa au monde, VIKKI ma source de joie et de bonheur, lui qui a tout fait pour que je réussisse, je lui dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain et je ferai toujours de mon mieux pour rester sa fierté. Tu as cru en moi tu m'as soutenu et je sais que tu me soutiendras jusqu'à ce que réaliserai tous mes rêves.

Ma chère tendre mère YASMINA, aucune dédicace ne serait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites, a la plus sincère et le plus douce des personnes que Dieu a créées, à la source de tendresse, de force, qui n'a pas cessé de m'encourager, a la personne que j'aime le plus.

A mes chères sœurs : OUMAIMA et ALLA

A mes chers frères : AKREM et MOHAMED.

A ma tante FATIMA et son mari Abd RAZZAQ.

A la mémoire de mon oncle IBRAHIM que Dieu puisse l'accueillir dans son vaste paradis.

A mon cher binôme, pour ces moments précieux et inoubliables.

A tous mes amis, plus particulièrement AYA avec qui j'ai partagé les moments de stress et de joie.

CHELOUFI Amani

Dédicaces

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux qui, quels que soient les termes embarrassés, je n'arriverais jamais à leurs exprimer mon amour sincère.

A qui m'a donné la vie, le symbole de patience et de tendresse, qui s'est sacrifié pour mon bonheur et ma réussite, à ma chère mère Souad.

A mon précieux offre de dieu, qui a souffert sans me laisser souffrir, qui doit ma vie, ma réussite et tout mon respect, mon papa Djamal.

A mon adorable sœur Zineb et mon frère Sief Eddine qui j'aima beaucoup.

A ma petite sœur Aicha qui est la source de joie de tout la famille.

Sans oublié mon binôme Amani pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au longue de ce travail.

A mes chères amies avec qui j'ai partagé tous les moments et les souvenirs.

KHENNAOUI Amani

Remerciements

Nous remercions Dieu Tout Puissant de nous avoir donné l'intelligence, la force et la patience pour accomplir ce travail.

Nous avons l'honneur et le plaisir de présenter notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre encadrante Mme ZELIT Saoussene pour son aide, ses conseils et ses orientations ainsi pour le temps qu'elle nous accordé durant la réalisation de ce modeste travail.

Nos remerciements s'adressent également aux membres de jurys d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Nous remercions tous les corps professoraux de l'école supérieur de gestion et d'économie numérique ESGEN qui n'ont ménagé aucun effort pour nous transmettre leur connaissance dans les différentes disciplines depuis notre première inscription.

Nos plus vifs remerciements vont à Mme HAMIDOUCHE Siham maitre de stage au sein d'ATM Mobilis, pour son aide, ses conseils intéressants ainsi que le temps qu'elle nous a accordé malgré sa grande occupation.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel d'ATM Mobilis pour leur soutien et encouragement.

A tous les enseignants qui nous avons enseigné pendant notre cycle d'étude.

Je remercie aussi toute autre personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

A toutes ces personnes nous leurs disons infiniment

Merci.

Résumé :

Dans un monde où l'environnement est instable et en perpétuel changement, avec une concurrence aussi forte. La fonction d'audit est devenue nécessaire dans chaque entreprise grâce à son rôle qu'elle joue dans le pilotage pour améliorer la performance et dans l'aide à la prise de décision au sein de cette entreprise.

Notre mémoire examine la contribution de la digitalisation dans l'exécution d'une mission d'audit. L'objectif de cette recherche est d'analyser l'impact de la digitalisation sur l'audit interne de la fonction des ressources humaines, qui constitue l'un des aspects fondamentaux de notre sujet. Nous sommes conscients de l'importance de cette question et des objectifs que les auditeurs cherchent à atteindre grâce à ce processus. L'entreprise « ATM Mobilis » a été choisie comme échantillon pour cette étude, afin d'identifier la méthodologie adoptée par ATM Mobilis dans l'audit des ressources humaines digitalisées.

En conclusion, la digitalisation joue un rôle essentiel dans le succès de l'audit de la fonction des ressources. Elle facilite le travail des auditeurs, optimise les processus d'audit, améliore l'accès aux informations pertinentes et permet des recommandations plus efficaces. La digitalisation est donc un atout majeur pour les auditeurs dans l'exercice de leurs missions d'audit des ressources humaines.

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	L'ingénierie de la formation.	27
02	L'organisation d'ATM Mobilis.	63
03	Organigramme de la direction d'audit d'ATM Mobilis.	71

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Tableau récapitulatif des objectifs de la GRH.	16
02	Les différentes modalités du digitale Learning.	53
03	Les avantages de digitalisations chez ATM Mobilis.	82

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AACIA	Association des Auditeurs et Consultants Interne Algériens.
AE	Audit Externe.
AI	Audit Interne.
CA	Conseil d'Administration.
CRM	Customer Relationship Management.
DG	Directeur Générale.
DRH	Direction des Ressources Humaines.
EPE	Entreprises Publiques Economiques.
ERP	Entreprise Resource Planning.
FRAP	Formulaire de Révélation et d'Analyse des Problèmes.
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
GRC	Gestion des Relation Client.
GSM	Global System of Mobile.
HCM	Hope Cove Management.
IFACI	Institute Français des Auditeurs et des Contrôleurs Interne.
IIA	Institut Internationale des Auditeurs.
ISO	International Organisation for Standardisation.
PAS	Plans d'Actionnariat Salariés.
PDG	Président de la Direction Générale.
PEE	Plan d'Epargne d'Entreprise.
PERCO	Plan d'Epargne Par la Retrait Collectif.
PERE-CO	Plan d'Epargne Retraite d'Entreprise Collectif.
PGI	Progiciel de Gestion Intégré.
RH	Ressources Humaines.
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines.
TIC	Technologie de l'Information et de Communication.

Sommaire

Dédicaces.

Remerciements.

Résumé.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Liste des abréviations.

Sommaire.

Introduction Générale

Chapitre I : Approche théorique sur l’audit interne et la fonction ressources humaines.....01

Section 1 : Généralité sur l’audit interne.....02

Section 2 : Généralité sur la gestion des ressources humains.....13

Section 3 : Les activités de la gestion des ressources humaines.....20

Chapitre II : Les pratiques de digitalisation.....32

Section 1 : La digitalisation des entreprises.....33

Section 2 : La digitalisation de l’audit interne et des ressources humaines.....42

Chapitre III : L’audit de la fonction ressources humaines à l’ère de digitalisation.....59

Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil.....60

Section 2 : La direction d’audit interne d’ATM Mobilis.....68

Section 3 : Résultat de notre enquête.....76

Conclusion Générale

Bibliographie.

Annexes.

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

La digitalisation est devenue incontournable de nos jours pour les entreprises et toutes les organisations. En effet, elle permet d'optimiser le temps et l'argent en automatisant les tâches complexes. Les organisations investissent aujourd'hui beaucoup d'argent pour concevoir et mettre en œuvre des systèmes digitalisés, avec des objectifs d'adaptation variés : certaines entreprises visent à éviter les complexités de gestion, tandis que d'autres veulent suivre leurs activités et leurs performances.

Les organisations ont dû se transformer et s'adapter à cet environnement en constante évolution qui les entoure. De nouvelles façons de travailler, de nouveaux procédés et processus ont profondément perturbé le fonctionnement des entreprises. Ces dernières sont motivées avant tout par l'amélioration de leur compétitivité et de leur productivité, et elles ont identifié dans la technologie un moyen de répondre à leurs besoins.

L'accès à l'information et les changements comportementaux font que la digitalisation touche de manière extrême, violente et irrévocable tous les secteurs d'activité, ainsi que toutes les générations. Parmi les domaines touchés par la digitalisation, la fonction de gestion des ressources humaines. Elle s'étend notamment sous l'influence de nombreux facteurs tels que la législation du travail de plus en plus exigeante, le développement de l'informatique, l'augmentation de la compétitivité et la mondialisation de l'économie. Cela nécessite une grande capacité de réactivité, de flexibilité et d'innovation.

Plusieurs entreprises ont informatisé leur gestion des ressources humaines en adaptant des outils informatiques tels que des logiciels ou des progiciels pour les grandes entreprises. L'informatisation de la gestion des ressources humaines est une préoccupation majeure pour toutes les entreprises souhaitant rendre leur organisation et leur gestion plus cohérentes et performantes, afin de s'adapter aux changements de leur environnement et atteindre leurs objectifs stratégiques.

La fonction d'audit interne offre l'assurance raisonnable que les opérations menées et les décisions prises sont sous contrôle et contribuent donc aux objectifs de l'entreprise.

L'audit a pour objectif de dresser un constat d'une situation en mettant en évidence ses caractéristiques, ses points forts mais aussi ses points faibles représentés par les problèmes et les risques liés notamment à un manque de contrôle. C'est pourquoi toute entreprise peut tirer profit de l'audit pour améliorer la digitalisation de sa gestion des ressources humaines. Grâce à l'audit, il est possible de comparer et de connaître le niveau de numérisation de la fonction de gestion des ressources humaines d'une entreprise par rapport à une autre.

INTRODUCTION GENERALE

L'audit de la fonction de gestion des ressources humaines à l'ère de la numérisation revêt une importance cruciale pour les entreprises. Il permet d'évaluer l'efficacité du processus de numérisation des ressources humaines, d'assurer la conformité légale, de maximiser les avantages des nouvelles technologies et de favoriser l'amélioration continue. Cette étude propose d'explorer en profondeur les enjeux, les défis et les opportunités liés à cet audit, offrant ainsi une valeur ajoutée essentielle pour les acteurs du domaine des ressources humaines.

Nous avons choisi cette thématique car les entreprises algériennes s'orientent de plus en plus vers l'application de la numérisation, sans oublier l'importance de la réalisation de l'audit au sein de ces entreprises. Nous avons sélectionné la direction des ressources humaines comme structure auditée, car elle représente un pilier primordial des organisations. Enfin, ce thème relève de notre domaine d'étude.

L'objectif de ce sujet est de comprendre les avantages de la digitalisation de la structure auditée (Ressources humaines) dans le cadre d'une mission d'audit.

Pour mieux comprendre notre sujet de recherche, nous aborderons la problématique suivante : "**La digitalisation est-elle une opportunité sur l'audit des ressources humaines au sein d'ATM Mobilis ?**"

Pour bien décortiquer cette problématique nous devons répondre à ces trois sous questions :

- Quel est le degré de digitalisation de la fonction de gestion RH ?
- Quels est l'impact de digitalisation sur l'audit des ressources humaines ?
- Quel est la valeur ajoutée de la digitalisation sur la fonction d'audit des ressources humaines ?

Pour mieux analyser notre problématique nous supposons les hypothèses suivantes :

- H₁ : Le degré de digitalisation de la fonction audit des RH est important
- H₂ : la digitalisation à un impact positive sur l'audit des ressources humaines.
- H₃ : La numérisation permet d'améliorer l'effcience et l'efficacité du processus d'audit.

Parmi les mémoires de fin d'étude liés à notre thème recherche on trouve « *Audit interne face à la transformation digitale et performance de l'entreprise* » l'objectif de cette recherche est d'évaluer la digitalisation de la fonction audit interne de NAFTAL. Et « *audit de degré de*

INTRODUCTION GENERALE

digitalisation de la fonction ressources humaines » qui est focalisé sur le degré de digitalisation de la fonction ressources humaines au niveau de la SSA.

Pour mener une étude appropriée dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes concentrés sur une approche qualitative reposant sur l'observation et la recherche documentaire. Cette démarche s'appuie sur des lectures théoriques telles que des ouvrages, des revues et des articles qui sont directement liés à l'audit des ressources humaines en entreprise. Cette démarche nous a permis de cerner avec précision notre problématique et de mieux comprendre les différents aspects liés à l'audit des ressources humaines.

Notre approche de recherche qualitative a été enrichie par une enquête sur le terrain, basée sur la collecte d'informations et de données au sein de l'entreprise "ATM Mobilis". Cette enquête avait pour objectif de mieux comprendre la mise en pratique de l'audit des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise.

Notre mémoire est constitué de trois chapitres structurés de la manière suivante :

Chapitre 1 : Concepts théoriques de l'audit et de la gestion des ressources humaines Ce premier chapitre mettra en lumière les concepts théoriques essentiels de l'audit et de la gestion des ressources humaines, ainsi que leurs pratiques respectives.

Chapitre 2 : La digitalisation : Concepts généraux, outils et démarches Dans ce deuxième chapitre, nous explorerons les concepts généraux de la digitalisation, en mettant l'accent sur ses outils et sa démarche. Nous étudierons également la digitalisation de l'audit et des ressources humaines, en examinant les implications et les avantages de cette transformation numérique.

Chapitre 3 : Cas pratique : Impact de la digitalisation de la fonction d'audit des ressources humaines à ATM Mobilis. Ce chapitre sera consacré à notre cas pratique réalisé au sein de la direction d'audit d'ATM Mobilis. Nous présenterons tout d'abord l'organisme d'accueil, puis nous nous concentrerons sur la direction d'audit et le RH. Et enfin, nous analyserons l'impact de la digitalisation sur la fonction d'audit des ressources humaines, en mettant en évidence les résultats et les observations tirés de notre étude de cas.

En conclusion, nous présentons une synthèse générale des principales connaissances acquises et contributions de notre mémoire, en mettant en évidence les opportunités ainsi que les défis inhérents à la digitalisation de la fonction d'audit des ressources humaines.

Chapitre 01 :
Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction
Ressources Humaines.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

Introduction

Pour faire face aux changements de l'environnement interne et externe, les entreprises cherchent à avoir des outils spécifiques qui leur permettent d'identifier et de mesurer ses faiblesses ainsi que ses forces. Parmi ces outils c'est l'AI (Audit Interne) qui vise à vérifier l'efficacité des moyens mis en œuvre par une entreprise afin de réaliser ses objectifs.

L'audit RH (Ressources humaines) est un outil qui permet à l'organisation de maîtriser les problèmes humains et sociaux. Il a pour mission d'analyser tous facteurs des risques et d'assurer que les bonnes personnes sont aux bons postes.

La GRH (Gestion des Ressources Humaines) est une fonction très importante dans l'entreprise, sa contribution dans le succès de l'organisation est établie depuis longue temps.

La GRH est un ensemble de pratiques managements, de mesures et des activités qui consiste en acquisition, le développement des RH. Et pour bien comprendre ces disciplines nous avons décidé de consacrer ce chapitre à l'éclaircissement de quelques notions importantes, et il sera divisé en trois sections.

La première section permet de donner un aperçu sur l'AI, où on va présenter son l'historique et quelques définitions de l'AI. Dans la deuxième section nous allons parler des généralités et quelques concepts de la GRH. Et la troisième section sera consacrée à définir les activités de la fonction RH.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

Section 1 : Généralité Sur L'audit Interne.

L'audit c'est le diagnostic et l'examen qui procède par une personne compétente et indépendante en vue d'exprimer une opinion sur la régularité et la sincérité de l'information et de l'image fidèle de l'entreprise.

1.1.L'historique de l'audit interne :

Les premières démarches de normalisation et de contrôle des comptes remontent à l'Antiquité. Les sumériens du deuxième millénaire avant J.C avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques.

Le fameux code d'Hammourabi ne se contentait pas de définir des lois commerciales et sociales générales, mais mentionnait explicitement l'obligation d'utiliser un plan comptable fondé sur les normes de présentation afin d'établir un support de communication financier fiable et sincère.

Plus tard dès le troisième siècle avant J.C, les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités.

Le terme audit apparut depuis ses origines latines (audio, audire: écouter). Les contrôleurs de la comptabilité (les questeurs) rendaient en effet compte de leur mission devant une assemblée constituée d'auditeurs¹.

L'AI est entré en plain-pied dans le XXI^e siècle, d'abord une fonction confidentielle aux contours incertains, limité aux grandes entreprises, puis il est devenu une référence essentielle dans le management des organisations de toutes tailles et de toutes natures. Par la suite, le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations commerciales et administratives.

La fonction AI est une fonction relativement récente car son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux Etats –unis.

En 1929, une fonction nouvelle dérivée de l'AE (Audit Externe), après la crise économique de 1929, les Cabinets d'AE américains cherchent des «petites mains» pour leur fournir depuis

¹ L'audit : notions sur l'audit, domaines, historique et rôle 2019/ institutions de microfinance <https://www.studocu.com/row/document/universite-betna-2/hygiene/historique-de-laudit/23682349> (22/02/2023 à 10/30) .

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

l'intérieur des compagnies des éléments pour leur certification des comptes et des états financiers¹.

En 1941, la fonction d'AI a considérablement évolué depuis la fin de la seconde guerre mondiale, elle s'est professionnalisée avec la création de l'IIA (Institut Internationale des Auditeurs).

En 1960, la fonction d'AI apparus en France, la création d'IFACI (Institut Français des Auditeurs et de Contrôleurs Interne) en 1965.

En 1980, le dégagement de L'AI moderne qui a accompagné le développement de l'organisation économique².

En Algérie, la loi 88-01 du 12 janvier 1988, impose dans son article 40 EPE (Entreprises Publiques Economiques) d'organiser et renforcer les structures internes « d'audit des entreprises », et d'améliorer d'une manière constante leur procède de fonctionnement.

En 1993, L'AACIA (Association des Auditeurs et Consultants Interne Algériens) est née et elle s'est affilié à l'IIA. Cette association, depuis sa création, multiplie les actions en direction des entreprises algériennes, conformément aux objectifs qui lui ont été assignés statutairement, promouvoir et développer la fonction « AI» en Algérie³.

Années 2000: des scandales financiers (Enron, Tyco, Worldcom ...) ⁴ pointant les carences de professionnels dont l'intervention aurait dû prévenir ou détecter les manquements observés ; faillite de Lehman Brothers et krach financier de 2008, comptes publics grecs et Goldman Sachs, G20 Pittsburgh 2009.

La crise financière de 2007 à 2010 propulse définitivement l'AI au cœur du management des risques. L'AI est obligé de se transformer en devenant plus sélectif sur les candidats à cette profession. Le recrutement s'est aussi élargi avec une plus variété de profils et d'expérience, l'AI devenu une mission de conseil stratégique pour les entreprises⁵.

¹ JACQUES (Renard) : théorie et pratique de l'audit interne Edition 10^e octobre 2017 p7et 23.

² Idem, p 23.

Formation aux fondamentaux de l'audit interne comité d'harmonisation de l'audit interne décembre 2014 p2.

³ KHELASSI (Réda) « précis d'audit fiscal de l'entreprise » édition BERATI, Alger,2013, p47.

⁴ www.leschos.fr/2003/01/enron-tycoworldcom-des-societes-dans-la-tourmentte-657346 (12/05/20123 à 15/30)

⁵LITVAK (Guillame) et ALLAIRE (Sébastien) 1^{er} édition 2018 guide de l'audit interne p 13-15.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

1.2. Définitions et objectifs de l'audit interne :

1.2.1. Définition de l'audit interne :

Le terme de l'audit à de nombreux concepts différents parmi ses définitions nous mentionnons :

« L'audit est l'examen par un professionnel compétent et Independent, en vue de l'expression d'une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'efficacité d'une information ou d'une série d'opérations d'une entreprise par référence à des critères de qualité »¹.

Une définition donnée par IIA datant de juin 1999 : *« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management de risque, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité »².*

De ces deux définitions on conclut que : « l'AI est une fonction de l'organisation exercer par une personne indépendante qui vise à vérifier l'ensemble des pratiques exercer au sien d'une entreprise. Il permet de s'assurer la maîtrise de ses opérations et d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation ».

1.2.2. Les objectifs de l'audit interne :

De nombreux auteurs ont proposé une hiérarchie des objectifs d'AI à trois niveaux, selon ce qu'ils portent sur la régularité, l'efficacité et la pertinence³ :

A. La régularité :

- La bonne application des instructions générales de gestion et des obligations légales et réglementaires.
- Les opérations de l'entreprise sont normales.
- Les procédures et les structure de l'entreprise fonctionnent correctement et produisent des informations fiables.

¹ PERROTIN (R) et SOULET(F) : le manuel des achats, édition d'organisation, paris 2007, p 333.

² JACQUES (Renard) : théorie et pratique de l'audit interne Edition 10^e octobre 2017 p 64.

³ BACHKA(Jamal), l'audit des ressources humaines, mémoire en ligne, Université Hassan I de Settat au Maroc, 2004.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

- Le système de contrôle interne remplis sa mission sans défaisance.

Donc, en ce qui concerne le référentiel, l'AI est tenu de déterminer le degré de régularité ou de conformité avec lequel la société et ses entités opérationnelles et fonctionnelles respectent les directives internes et les exigences légales et règlementaires, et il en informe la personne responsable de toute sorte de déviations ou distorsions. Il analysera les causes, proposera des solutions pour combler l'écart entre la règle et la réalité.

B. L'efficacité :

A ce stade, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la conformité et la régularité de l'entreprise aux référentiels internes ou externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et l'efficacité.

L'auditeur cherche ici un écart entre les résultats et les objectifs, c'est-à-dire un écart entre le but choisi et l'effet produit.

C. La pertinence :

La pertinence relève de la direction générale, car il s'agit de vérifier dans quelle mesure les choix opérés aboutiront effectivement à l'effet recherché.

Ainsi à ce niveau, l'auditeur interne s'intéresse à l'entreprise dans son ensemble pour décider.

- Cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par entreprise.
- Qualité des orientations de la direction générale. La pertinence s'exprimera comme l'écart entre le résultat que l'on veut atteindre et la capacité des moyens choisis pour atteindre ce résultat.

A noter qu'à chaque niveau cible correspond un type d'AI, à savoir :

- Audit comptable financier.
- Audit opérationnel.
- L'audit de mangement.

1.3. Les principes et les outils de l'AI :

1.3.1. Les principes de l'AI :

La norme ISO 19011, 2018 « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management » dans son article 4. Ces principes permettent de comprendre les fondements de l'audit. Les Sept principes sont précisés :

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

A. Déontologie :

Le fondement du professionnalisme, Il revient à l'équipe d'audit de réaliser leurs tâches de manière éthique avec honnêteté et responsabilité. Également, les auditeurs doivent avoir les compétences requises et réalisés leur tâche en toute impartialité (rester justes et sans parti pris dans tous leurs actions, et ils sont sensibilisés dans toutes les influences que peuvent exercer par d'autre partie.)

B. Restitution impartiale :

L'obligation de rendre compte de manière sincère et précise ; Il convient que les constatations, conclusions et rapports reflètent de manière sincère et précise les activités d'audit. Ainsi que la communication soit sincère, précise, objective, opportune, claire et complète.

C. Conscience professionnelle :

L'attitude diligente et avisée au cours de l'audit, il convient que les auditeurs doivent agir en accord avec l'importance que leur ont accordé le client de l'audit et les autres parties intéressées.

D. Confidentialité :

La sécurité des informations, il convient que les informations d'audit ne soient pas utilisées de manière inappropriée au seul bénéfice de l'auditeur ou du client de l'audit ou de manière qui pourrait porter préjudice aux intérêts de l'audit.

E. Indépendance :

Le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit, il convient que les auditeurs soient indépendants de l'activité audit et n'aient ni parti pris, ni conflit d'intérêt dans toute la mesure du possible. Également, les auditeurs conservent un état d'esprit objectif tout au long du processus d'audit pour s'assurer que les constatations et conclusions d'audit sont uniquement fondées sur les preuves d'audit.

F. Approche fondée sur la preuve :

La méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique. Les preuves d'audit doivent être vérifiables en

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

s'appuyant sur des échantillons d'informations disponibles dans la mesure où un audit est réalisé avec une durée et des ressources délimitées.

G. Approche par les risque :

Approche d'audit prenant en considération les risques et les opportunités. Il convient que l'approche par les risques ait une influence substantielle sur la planification, la réalisation et le compte rendu des audits afin de s'assurer que les audits soient axés sur les questions importants pour le client de l'audit et de réaliser les objectifs du programme d'audit¹.

Selon le paragraphe 4 de la norme ISO (International Organisation for Standardisation) 19011, 2018: « Le respect de ces principes est indispensable pour que les conclusions d'audit soient pertinentes et suffisantes et pour que des auditeurs travaillant indépendamment les uns des autres parviennent à des conclusions similaires dans des circonstances similaires ».

1.3.2. Les outils de l'audit interne :

Avant de distinguer quels sont les différents outils à la disposition de l'auditeur, il est important de savoir pourquoi ils sont utilisés, sous-entendu à quoi servent-ils dans une mission d'audit. Quelle que soit leur spécificité, leur utilisation vise une finalité : collecter des preuves. En effet, l'auditeur s'assure de la conformité des opérations, des traitements, et évalue la qualité des dispositifs de maîtrise des risques². L'auditeur choisit l'outil le mieux approprié pour compléter sa mission et atteindre ses objectifs.

On peut utiliser plusieurs critères de classement des outils d'audit, retenons en un qui traduit deux démarches possibles de l'auditeur :

A. Les outils d'interrogation :

- **Le sondage :** C'est une technique d'audit consiste à prélever une population d'individus (un échantillon) pour l'examiner minutieusement, et pour tirer de ce contrôle une conclusion portant sur l'ensemble de la population.
- **Les interviews :** Est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes ses idées... Dans le domaine de l'audit, il s'agit d'une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire et donc apporte une plus-value à une collecte des informations et des éléments d'analyse et de jugement.

¹ Auteur(s) : (Michel) JONQUIÈRE **Audits de systèmes de management - Les fondamentaux** date de publication : 10 oct. 2020.

² Les outils de l'auditeur interne et leurs limites sur la qualité de l'emploi des outils de l'audit plateforme expert ressources et formation 06/12/2018 visité le 23/02/2023 à 15.33 h

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

- **Les outils informatiques :** Ils sont de plus en plus nombreux et sont d'autant plus difficiles à inventorier que les services d'AI créent souvent leurs propres outils plutôt d'adopter des logiciels. Cet inventaire retient un classement en trois parties :
 - Les outils supports des processus métiers.
 - Les outils de contrôle et d'audit continus.
 - Les outils d'analyse de données.

B. Les outils de description :

- **L'observation physique :** C'est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un (processus, un bien, une transaction, une valeur).
- **La narration :** Cette technique consiste à décrire la procédure en vigueur sous forme d'un écrit qui synthétise l'ensemble des informations recueillies sur la procédure étudiée.
- **L'organigramme fonctionnel :** Est construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair. L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations... Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes mais des verbes désignant des fonctions.
- **La grille d'analyse des tâches :** C'est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Elle permet de déceler les manquements à la séparation des tâches Pour examiner les différentes fonctions, l'auditeur établit un tableau des incompatibilités par procédure. Ce document mentionne clairement les différentes tâches exécutées par une même personne. Le contrôle de la séparation des fonctions est ainsi beaucoup plus facile à réaliser.
- **Le diagramme de circulation :** C'est un schéma permettant de représenter la circulation des documents et informations entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports¹.

1.4. Les typologies de l'audit interne:

Il existe plusieurs types de l'AI qui sont regroupée selon trois catégories à savoir : l'objectif de l'audit, le domaine lui concernée, et le domaine d'intervention de l'auditeur.

1.1. Selon l'objectif :

Cette catégorie contient trois types à savoir :

¹ Les outils de l'audit interne Document préparé par (Abdrzak) SOUIE expert-comptable membre de l'OECET(www.exacomaudit.com). JACQUES (Renard) OP. Cit, p 334.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

A. Audit de conformité :

Il consiste à vérifier la bonne application des règles et procédures, c'est une analyse comparative selon laquelle on compare la règle et la réalité, pour cela l'auditeur dispose un référentiel préexistant à travers les normes et les réglementations.¹

B. Audit d'efficacité ou de performance :

C'est une évaluation indépendante des opérations d'une entité afin de déterminer si des programmes ou des fonctions spécifiques fonctionnent comme prévu pour atteindre les objectifs fixés. L'audit d'efficacité englobe à la fois les notions d'efficacité et d'efficience, c'est pourquoi qu'il serait plus cohérent de parler sur l'audit de performance.²

C. Audit de management :

C'est une démarche qui demande le temps, investissement collectif et volonté individuelle de dirigeants pour que le future soit le plus cohérent possible. L'audit de management C'est l'œil extérieur qui voit les choses d'une façon différente. Il permet aux dirigeants de faire leur choix stratégique, de suivre leurs applications par la mesure de performance et d'en porte les corrections nécessaires³.

1.4.2. Selon le domaine concerné : On peut citer les principaux types :

A. Audit social :

Il englobe l'audit appliqué à l'activité des organisations, la gestion des ressources humaines qu'il emploie et aux relations sociales entre celle-ci et leur environnement.⁴

Au niveau de management général, on cherche d'optimiser la GRH (Gestion des Ressources Humaines) en ayant recours à l'audit social qui est un outil destiné aux pouvoirs décisionnels pour fournir :

- Une image fidèle des pratiques en matière de GRH.
- Des constants d'écart et d'éventuels dysfonctionnement par rapport à un référentiel en matière de GRH.
- Des analyses objectives sur la GRH.

¹ IFACI et institut international de l'audit social, des mots pour l'audit, paris ,1965, p26.

² Jobphoning.com (définition de l'audit de performance) (<https://jobphonique.com/dictionnaire/audit-de-performance>) (14/05/2023 à 19/03).

³ Article publié le 16 novembre 2016 management et leadership(odegoconseil.com) (25/02/2023 à 11/15).

⁴ IFACI et institut international de l'audit social, p 29.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

- Des recommandations et des commentaires utiles pour la DRH (Direction des Ressources Humaines)¹

B. Audit qualité :

C'est un processus méthodique et un moyen d'amélioration continue de la qualité et de maintien ou de mise en conformité réglementaire. À travers les rapports d'audit et le suivi des actions correctives, l'évolution du système de qualité sera garantie.²

1.4.3. Selon le domaine d'intervention de l'auditeur :

Selon ce critère l'auditeur peut intervenir dans les domaines suivants :

A. Audit financier :

Originellement, l'audit financier est un examen critique des informations comptables parce que les entreprises économiques produisaient essentiellement des informations financières. Cet examen était effectué par un expert indépendant qui exprimait une opinion motivée sur les états financiers. Avec le nouveau contexte économique, l'information comptable s'est amplifiée en volume et en complexité et parallèlement il n'était plus possible de procéder au contrôle exhaustif de milliers d'opérations qu'enregistraient certains des comptables qu'il fallait certifier. L'audit financier donc a pour but de contrôler l'authenticité des comptes de l'organisation et de valider la conformité de ses comptes par rapport à la réglementation.³

Il convient de distinguer deux types différents :

- **L'audit contractuel :** Comme il indique son nom l'audit contractuel est la vérification des états financiers de l'entreprise par un professionnel qui est liée à l'entreprise par un contrat, il est demandé pour des raisons diverses.⁴
- **L'audit légal :** On dit aussi audit obligatoire, il correspond à une vérification des comptes, qui doivent représenter une image fidèle de la situation financière de

¹ KHELASSI (Réda) « précis d'audit fiscal de l'entreprise » édition BERATI, Alger, 2013, P 61,62.

² Audit de qualité interne- outils d'améliorations et de mise en conformité ISO 19011 (cvo-europe).

³ Mr. SEDAIRIA (Zouhir) Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales mémoire de magister, thème : audit interne p 34-37.

⁴ <https://www.Axens-audit.fr/> (25/02/2023 à 18/00).

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

l'entreprises. C'est une mission réalisée par un commissaire aux comptes qui permet également d'anticiper et d'éviter tous les risques de fraudes ou omission.¹

B. Audit opérationnel :

L'audit opérationnel permet de juger l'efficacité et la performance des systèmes d'information et d'organisation mis en place. L'objectif d'ensemble de l'audit opérationnel est d'aider tous les centres de décision de l'entreprise et de les soulager de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses objectives, des appréciations, des recommandations et des commentaires utiles au sujet des activités examinées. Il concerne l'audit des fonctions et l'audit des opérations :

- **L'audit des fonctions :** Son objectif est de s'assurer que les différentes fonctions de l'entreprise (achat, production, vente, investissement, personnel...) comportent les sécurités suffisantes et s'exercent efficacement.
- **L'audit des opérations :** Son objectif est de s'assurer du suivi des procédures à travers les différentes fonctions. Ainsi, par exemple la procédure d'approvisionnement va de l'émission d'un besoin (fonction production) au règlement du fournisseur (fonction trésorerie) en passant par la commande (fonction achat).

C. Audit juridique :

L'audit juridique est un contrôle de la régularité des procédures juridique et de l'efficacité des choix de nature juridique. Il consiste à se prononcer sur l'ensemble des structures juridiques d'une entité et leur fonctionnement. C'est le droit dans l'entité sous toutes ses formes qui est l'objet d'audit (contrôle de régularité des procédures juridiques).

D. Audit fiscal :

L'audit fiscal apparaît comme l'examen du traitement que l'entreprise réserve aux questions d'ordre fiscal. Il s'assure du respect des dispositions fiscales auxquelles l'entreprise est soumise, par un contrôle de l'efficacité, l'audit fiscal mesure l'aptitude de l'entreprise à mobiliser les ressources du droit fiscal dans le cadre de sa gestion, afin de concourir à la réalisation des objectifs de politique générale qu'elle s'est assignée.

1.5. La démarche de l'audit interne:

Une mission d'AI se fait par un équipe d'auditeurs dirigée par un chef de mission celle-ci se déroule en trois phases :

¹ <https://www.duriveaux-expert-comptable-audit.fr> (visité le 25/02/2023 à 10.45 h)

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

1.5.1. Phase de préparation :

Dans cette phase les auditeurs réalisent tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action, il s'agit d'établir un ordre de mission, informer la structure auditée, identifier les points de contrôle. Ainsi durant cette phase, il s'agit plus notamment de se familiariser avec le domaine à investiguer, d'identifier les principaux risques inhérents aux processus et aux activités, ou à l'organisation, de préciser les objectifs et le champ d'action de la mission. Les auditeurs prennent connaissance du référentiel applicable (procédures de travail, budget, réglementation, bonnes pratiques, environnement de contrôle, ...) relatif au thème de la mission¹.

1.5.2. Phase de réalisation :

Dans cette phase Les auditeurs vont tester les objectifs d'audit définis dans la phase de préparation. Les tests peuvent être de nature diverses : observations, analyse de bases de données, inventaires physiques, entretiens, envoi de questionnaires, ... C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique². Cette phase est ainsi réalisée par le travail sur le terrain au plus près des audités.

1.5.3. Phase conclusion :

Dans la phase de conclusion Les auditeurs organisent les résultats de leurs tests de manière structurée dans un rapport final et le distribuer aux personnes appropriés et requises.

Ils émettent une opinion à l'attention du management quant au degré de maîtrise des opérations auditées et élaborent des recommandations afin d'optimiser les processus.

Dans cette section nous avons parlé sur l'historique les définitions et les objectifs de l'audit interne ainsi que ses principes ses types et la démarche de l'audit.

¹ Déroulement d'une mission d'audit fédération wallonie-bruxelle ISO 9001 certifier.

² RENARD (Jacques) OP. Cit, p.216.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

Section 02 : Généralité Sur La gestion Des Ressources Humains.

La GRH est une fonction très importante dans l'organisation quel que soit sa taille ou son secteur d'activité, la contribution de la GRH à l'amélioration de la performance et le succès de l'entreprise est établie depuis longtemps. Pour sa relation directe avec toutes les autres fonctions, dans ce qui suit on va présenter la fonction RH ainsi que ses éléments illustratifs.

2.1.L'évolution de la fonction des ressources humaines :

Avant 1914 la GRH n'existe pas à proprement parler. L'administration du personnel est exercée par les patrons eux même. Les circonstances qui conduisent à l'émergence de la GRH, et qui poussent à la penser comme une discipline scientifique autonome, remonte au lendemain de la première guerre mondiale.¹

Après 1945, l'entreprise managériale par opposition à L'entreprise familiale devient une autre forme institutionnelle dominante dans le cadre d'un compromis fordiste².

Il y a plusieurs modèles dont la GRH évolués avec le temps nous citons :

2.1.1. Le modèle traditionnel :

Ce modèle est rattaché beaucoup plus au model taylorien de l'organisation, il est centré sur l'efficience et la prédictibilité ; ce modèle est axé sur les aspects transactionnels de la GRH. Cela signifie que les employés sont traités comme les marchandises et qu'on attend d'eux qu'ils suivent les règles, ou comme un cout à minimiser.

2.1.2. Le modèle des relations humaines :

Est une perspective de gestion qui considère les travailleurs comme des individus ayant des besoins complexes.

Dans ce modèle on cherche l'efficience, la notion d'équité et l'importance de la communication, l'intention est centrée sur la satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable à l'évolution de l'entreprise, aussi les RH d'après ce model ne se réduisent pas à une mission de minimisation des couts.

¹ <https://www.ipeut.com/management/ressources-humaines/96/index.php> (10 mars 2023 à 17/05).

² BENCHAMAN (Faycel) « évolution de la fonction RH : des modèles en RH » Université paris ouest) PDF/ un auteur avec Geralindo de l'ouvrage « gestion des ressources humain » éd. Gualino.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

2.1.3. Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines :

Ce modèle est une version plus moderne du modèle traditionnel. Ce modèle met l'accent sur l'utilisation des RH d'une façon stratégique, L'homme dans ce courant est considéré comme une ressource pour l'entreprise, voire même la plus importante, dont le système de gestion est participatif là où le manager n'est pas seulement là pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe, le but n'est plus d'améliorer la satisfaction mais c'est de faire évoluer le processus de prise de décision et d'atteindre l'efficacité globale de l'entreprise.

2.1.4. Le modèle de la gestion stratégique :

Est un modèle de GRH qui donne à la fonction RH un rôle clé dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie. Dans ce modèle l'individu cherche sa propre satisfaction avant toute chose, il vise à atteindre ses propres objectifs, ce qui lui permet de monter les échelons, la fonction RH est définie comme la prise de décision prenant en compte des stratégies individuelles¹.

2.2. Définition de GRH :

La GRH peut être définie comme : « *C'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aide à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation*². »

Jean-Yves donne la définition suivante : « *c'est l'ensemble des décisions d'allocation, d'affectation et de contrôle des ressources humaines (ou du capital humain) dont dispose une organisation. La GRH est un art difficile à maîtriser car il consiste pour celui ou celle qui le pratique (le directeur des ressources humaines ou le directeur général ou le gestionnaire), à mobiliser, tenter de canaliser, voire de contrôler des ressources intangibles et ne lui appartenant pas, et ce avec des moyens limités et des outils fragiles*³. »

D'après ses définitions on peut conclure que la GRH se définit d'une façon générale comme suit : « la GRH est un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'organisation afin de fournir les RH dont elle a besoin pour atteindre les objectifs fixés de l'entreprise en temps

¹ <https://www.bcnclub.net/quels-sont-les-4-principaux-modeles-de-grh/> (14/05/2023 à 21/38).

² CADINL, et autre : « gestion des ressources humaines » édition Dunod, Paris, 2000, p 04.

³ Jean-Yves le Louarn « gestion stratégique des ressources humaines », 2010, Pays-Bas p 29.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

voulu, et augmenter les performances de l'entreprise par le développement et l'amélioration des compétences de ses salariés. »

2.3. Les objectifs et les enjeux de la gestion des ressources humaines :

2.3.1. Les objectifs de la gestion des ressources humaines:

Les objectifs de la GRH peuvent être regroupés en trois catégories selon l'explicité ou non ou selon leur rapport avec le temps :

A. Objectifs explicites :

- Recrutement des talents.
- Développement des RH : gestion des compétences, gestion des carrières, rémunération.
- Accroître la motivation des employées
- Planification des RH : analyse des besoins, gestion prévisionnels, gestion stratégique.
- Evaluation : analyse/évaluation des employés, évaluation individuelle des salariés (rendement, compétence, potentiel).

B. Objectifs implicites :

- Accroître la productivité du travail.
- Améliorer les conditions de travail pour le personnel.
- Assurer le respect du cadre juridique.
- Contrôle de gestion sociale : évaluation du coût social, contribution à la performance, analyse des écarts¹.

C. Objectifs à long terme :

Les principaux objectifs à long terme c'est les objectifs stratégiques qui touchent la capacité d'accroître ou de suivre et d'améliorer les activités des GRH tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites. Le service des RH exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites décrits précédemment, il y accroîtra encore d'avantage son influence s'il met tout en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme définis par celle-ci².

¹ MEKHLOUF.F « initiation à la GRH : la gestion des ressources humaines cours et exercices corrigées + terminologie en langue arabe, 3^{ème} édition, Alger, 2012 p11.

² http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0018.html#:~:text=Des%20objectifs%20implicites%20%3A.le%20respect%20du%20cadre%20juridique (06/03/2023 à 18/15).

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

Tableau N°01 : tableau récapitulatif des objectifs de la gestion des ressources humaines.

Les objectifs explicites	Les objectifs implicites	Les objectifs a longue terme
Attirer des candidats de qualité.	Accroître et améliorer la productivité du travail.	La pérennité de l'entreprise
Développement de RH.	Améliorer les conditions de travail.	L'atteinte aux objectifs de l'organisation.
Accroître la motivation des salariés.	Assurer le respect la législation social.	La compétitivité

Source : http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0018.html#:~:text=Des%20objectifs%20implicites%20%3A,le%20respect%20du%20cadre%20juridique (06/03/2023 à 18/15).

2.3.2. Les enjeux de GRH :

L'importance de la fonction RH peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- Sur le plan de la production, la fonction RH va permettre à l'organisation de disposer des collaborateurs compétents qui pourront améliorer la productivité de l'entreprise.
- Sur le plan commercial, les RH contribuent en amont au recrutement de personnel de vente (vendeurs, commerciaux, directeurs de magasin) efficaces et motivés. Grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées.
- Sur le plan financier, une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement.
- Sur le plan stratégique, la fonction RH permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel qualifié. Ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients¹.

2.4. Les acteurs de la gestion des ressources humaines:

Toutes les personnes dans l'organisation jouent un rôle en GRH, des ambiguïtés naissent du fait que certaines tâches sont accomplies par plusieurs acteurs en même temps, qui rend difficile d'attribuer des résultats à un seul acteur.

¹ SHIMON. L, et autres « la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p30.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

Les acteurs suivants partagent la tâche de gérer des RH d'une organisation :

2.4.1. Conseil d'administration :

Le CA (Conseil d'Administration) d'une entreprise privé ou public se dote d'un comité « RH » composé de quelques membres du CA. Le CA inclut souvent des tâches tel que :

- L'adoption de la politique RH.
- La mise en place des règles régissant la gestion de personnel.
- Choix des orientations et des objectifs à long terme concernant le personnel.

2.4.2. Le directeur général :

Le DG (Directeur Générale) est le premier responsable de la GRH de l'organisation. Bien entendu, ne pouvant pas tout faire, il délègue la plupart des activités de la GRH à ses collaborateurs directs. Les rôles de DG en matière de GRH sont les suivant :

- Mobiliser le personnel dans le sens des objectifs de l'organisation.
- Concevoir avec l'équipe de direction la stratégie de RH.
- Faire appliquer les recommandations de CA en matière de GRH.
- Choisir, rémunérer, développer ses collaborateurs directs.

2.4.3. Autre dirigeants :

On y retrouve généralement les personnes responsables des principales fonctions de gestion (achats, approvisionnement, administration générale, finances, marketing...). Les dirigeants sont également toute personne responsable d'une unité d'affaire, ils ont les mêmes responsabilités que le DG en matière des RH mais elles sont limitées à la fonction ou l'unité dont ils ont la charge.

2.4.4. Les managers opérationnels et les gestionnaires :

C'est toute personne qui a la responsabilité d'un certain nombre d'employés (chef d'équipe, chef de section, chef de service...). Leurs responsabilités en matière des RH sont les suivants :

- Participent à la sélection de leur personnel.
- Elaborent un plan de formation.
- L'évaluation du personnel à la fin de l'année.
- Planifient les charges de travail.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

- Gèrent les absences et les conflits.
- Supervisent au quotidien, motivent en encourageant.

2.4.5. Les employées :

Chaque personne au travail est responsable de la gestion de son capital humain. Plus précisément, les responsabilités de tout employé en matière de la GRH sont les suivantes :

- Bâtir un plan de développement professionnel et le réaliser.
- S'auto-évaluer au moins une fois par an.
- Entretien et développer son réseau professionnel.
- Communiquer en interne ses réalisations au travail.

2.4.6. Le directeur des ressources humaines :

Le directeur des ressources humaines doit gérer les RH de son service. Mais comme il est le directeur des RH il s'implique dans tous les aspects de la GRH de l'entreprise. Nous mentionnons ci-dessous les principaux rôles tenus par le DRH :

- Administrer le personnel.
- Élaborer et faire appliquer les politiques et les pratiques de GRH.
- Fournir aux gestionnaires les outils de GRH dont ils ont besoin.
- Participer à la gestion opérationnelle des RH.
- Gérer les aspects humains liés aux changements organisationnels.
- Aider l'entreprise à réaliser ses objectifs¹.

2.5. Les missions de la gestion des ressources humaines :

La GRH elle a quatre missions essentielles, que l'on peut orienter sur le présent et le futur :

2.5.1. Administrer efficacement :

Pour que l'organisation soit opérationnelle efficace dans l'administration du personnel, la fonction RH mobilise des moyens matériels et humains. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années les DRH ont accru d'une façon significative leur efficacité et leur efficacité administratives. Les directions centralisées lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus réactives et mobilisatrices. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau d'expertise s'est développé. Ainsi donc les efforts d'administration RH doivent permettre un déploiement des

¹ Jean-Yves le Louarn, OP. Cit, p 30-37.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et crée plus de valeur. Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès apparaissent. Le salarié participe directement à sa gestion administrative.

2.5.2. Développer l'engagement de salariés :

La satisfaction des salariés doit être comme un objectif essentiel pour la réussite de l'entreprise, elle doit considérer ses collaborateurs comme un client interne. Il faut connaître leurs attentes et leurs besoins d'équité, d'épanouissement, d'éthique, d'écoute et d'employabilité. Retiennent tout l'attention de l'organisation, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, la mobilisation des ressources, compétences et habilités qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

Les moyens d'action pour l'encouragement des salariés sont les suivants : La formation, Variété de tâches, Partage du pouvoir, Promotion, Rémunération, Participation.

2.5.3. Favoriser le changement :

Il s'agit d'encourager les comportements nouveaux et plus efficaces grâce à la formation, à certain programme de mobilisations et à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique car la réussite du changement repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH¹.

2.5.4. Mettre en œuvre la stratégie :

Bélanger propose cette définition de la stratégie : « *Processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel* ».

Le DRH doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises. Le DRH doit veiller à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique².

Dans cette section nous avons présenté un aperçu d'une approche conceptuelle sur la gestion des ressources humaines : l'historique, la définition, les objectifs et les enjeux, les acteurs de la GRH et ses missions.

¹ PERETTI(Jean-Marie) " Ressources Humaines" 14^e édition, 2013, paris, P 35.

² Boucherville, G, Morin, Bélanger « gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. » 1993, page 21.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

Section 03 : Les activités De La Gestion Des Ressources Humaines.

La GRH est une gestion qui renferme plusieurs activités qui sont reliés, elle aide à gérer ces activités dont chacune d'elles a un impact sur l'évolution et le bon fonctionnement de l'entreprise durant la vie de celle-ci. La GRH englobe : le recrutement, la rémunération, la formation, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), la gestion des carrières.

3.1. Le recrutement :

Selon Pierre Louart « *on appelle le 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.* » Le processus de recrutement est un élément clé dans la GRH, il s'agit d'un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins de l'organisme pour un poste vacant.

3.1.1. Les objectifs de recrutement :

Les objectifs spécifiques de recrutement peuvent être les suivants :

- Embaucher la personne adaptée au poste.
 - Trouver des candidats compétents.
 - Recruter le profil adapté.
 - Recruter selon la durée du besoin.
- Embaucher avec un souci de compétitivité.
 - Pour répondre à une demande en augmentation.
 - Pour accroître les compétences du capital humain.
 - Pour assurer l'équilibre de la pyramide des âges.
 - Améliorer le rapport coût/compétence².

3.1.2. La démarche de recrutement :

A. L'identification de poste :

En général, il s'agit ici de définir le besoin de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. En effet, le succès du recrutement peut très bien dépendre

¹ Melle KENNOUCHE(Samia), Dr CHABI (Taieb), « l'impact des pratiques de développement durables des ressources humaines sur la compétitivité », la Revue Algérienne des ressources humaines volume2, N°02 (2017), Université Bejaia p 107.

² <https://www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/le-recrutement-0601.html>(22/03/2023 à 9/09).

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

non pas des seules compétences techniques du futur titulaire, mais aussi de sa capacité à s'intégrer dans une culture organisationnelle, à respecter les autres départements à comprendre le langage et les priorités de son équipe ... De même, l'individu peut aussi être recruté pour les perspectives d'avenir et d'évolution au sein de l'organisation.

B. Le profil du poste et du candidat :

Une fois que le poste dont nous avons besoin est défini, il faut alors déterminer le profil de candidat idéal susceptible d'occuper le poste. A ce stade, les entreprises définissent les compétences et les comportements requises, le niveau d'expériences et le potentiel d'évaluation nécessaires.

C. L'identification des sources de recrutement :

Il faut ensuite de déterminer quelles vont être les sources les plus efficaces. On opère alors deux grandes distinctions en ce qui concernent les marchés potentiels :

- **Marché interne :** Les principales sources internes de recrutement sont la promotion, la rotation du poste, mutation et le réembauchage. Le recrutement interne offre de nombreux avantages pour les entreprises. Tout d'abord l'individu concerné par la procédure de recrutement est déjà connu tout comme ses performances précédentes. D'autre part, lorsqu'il est déjà dans l'entreprise, il est en général parfaitement intégré à celle-ci et connaît son fonctionnement, mais ce mode de recrutement est synonyme de conflits entre les salariés.
- **Marché externe :** Le recours à la prospection externe peut trouver son explication à plusieurs niveaux :
 - Pas de personne correspondant au poste dans l'entreprise.
 - Moyens de communications internes insuffisants.
 - Enrichissement du capital humain.
 - Confrontation entre candidature en interne et en externe.

La méthode de recrutement utilisée sur le marché externe est différente selon le candidat recherché et son profil (plus ou moins rare sur le marché de l'emploi) : Chasseurs de têtes, Cabinet de recrutement, Modes directs de recrutement.

D. L'identification des moyens de recrutement :

Il s'agit d'allouer des ressources humaines et des budgets pour mener le recrutement mais aussi de définir les outils de recrutement qui seront utilisées. C'est une décision qui se prend

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

en fonction du poste pour lequel on recrute, des moyens dont on dispose et du secteur d'activité ... Il est important de prendre en compte tous ces facteurs pour choisir l'opérateur le plus apte au jugement pour le poste à pourvoir.

E. La campagne de recrutement :

La première question à se poser est de se demander si la cible à atteindre à accès aux supports utilisés. Cette phase de communication doit être mise en place de façon cohérente, afin d'optimiser le processus de sélection des candidats.

F. La sélection :

Elle est fondée sur une série de filtrage successif utilisant des techniques développées par les entreprises dans la seconde partie. On retient à l'issue de cette sélection trois ou quatre candidats, entre lesquels la décision finale sera prise.

G. La décision :

C'est le moment où les responsables du processus de recrutement choisissent parmi les derniers candidats retenus celui embauché.

H. L'intégration :

Une fois le candidat est recruté, il reste encore à l'intégrer au sein de l'organisation. Pour aider l'entreprise à sa disposition de nombreux moyens : livret ou vidéo d'accueil, stage d'intégration, tutorat, rotation dans divers services...

Le processus présenté reflète la complexité et la rigueur du recrutement. Si cette rigueur est nécessaire à tout bon recrutement, et à l'optimisation le capital humain, elle perd de sa pertinence si l'on ne prend pas en compte d'autres facteurs mis en exergue par d'autres courants de pensée¹.

3.2. La rémunération :

Elle consiste l'un des outils phares de la stratégie de l'entreprise. Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, fidéliser les salariés performants, les

¹ BENJAMIN (Amiach), Guiot-Bourg (Bastien) et LAURET (Marie-Sarah). Article : Le recrutement « gestion des ressources humaines » MSGII 2002-2003 p 6.7

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

compétences clés, les potentiels dont la contribution est indispensable à la réussite durable de l'entreprise¹.

3.2.1. Les objectifs de rémunération :

Un bon système de rémunération doit faire concorder les besoins des employés et ceux de l'organisation. Vu que la rémunération représente une part importante des coûts de production. La politique de rémunération vise à :

A. L'équité :

Pour ne pas créer les sentiments d'injustice, donc il faut tenir compte de l'importance des fonctions, les niveaux de performance, les responsabilités dans l'entreprise.

B. La compétitivité :

L'entreprise va rémunérer ses salariés par rapport au marché pour éviter deux axes :

- Une rémunération trop élevée implique une masse salariale défavorable à la concurrence.
- Une rémunération trop faible a pour conséquence la fuite des meilleurs membres vers des salaires plus attractifs.

C. La simultanété :

La rémunération est stratégique dans le sens où elle peut orienter l'effort en direction des priorités des de l'entreprise.

D. La flexibilité :

La rémunération doit rester flexible et adaptable afin de pouvoir mettre les ajustements nécessaires d'une période à une autre².

3.2.2. Les types de rémunération :

A. La rémunération directe :

La rémunération directe est composée d'une part fixe et autre variable

- **Rémunération fixe :** La rémunération est dite fixe lorsque, le salarié perçoit le même montant, indifféremment de ses propres performances ou de la performance de

¹ Melle TAOUS (Sahouane) et Melle ZKHEMI (Lydia) Mémoire de master, sujet : la contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine (2017), faculté des sciences économiques et commerciales TIZI-OUZU, P 31.

² Melle KENNOUCHE(Samia), Dr CHABI (Taieb), « l'impact des pratiques de développement durables des ressources humaines sur la compétitivité », la Revue Algérienne des ressources humaines volume2, N°02 (2017), Université Bejaia, P 109

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

l'entreprise, la rémunération fixe ne se limite pas au salaire de base, elle peut comprendre aussi des primes fixes, telles que le 13^{ème} mois, la prime d'avance, la prime d'ancienneté...

- **Rémunération variable** : Une rémunération est dite variable lorsque, le salarié perçoit un intéressement aux résultats de l'entreprise ou de ses propres résultats, cette rémunération est liée à l'atteinte des objectifs qualitatifs ou quantitatifs. On appelle aussi salaires de performance et il peut avoir une part individuelle et une part collective.

B. La rémunération indirecte :

L'autre volet de la rémunération c'est la rémunération indirecte, aussi appelée (périphériques de rémunération)

- **Les périphériques légaux encadré par une loi ou une ordonnance** :
 - **L'intéressement** : C'est un outil de management facultatif, il vise à associer les salariés d'une entreprise à sa réussite et à sa bonne marche. En pratique, il se traduit par le versement de primes aux salariés en fonction de l'atteinte des objectifs définis à partir des critères précis.
 - **La participation** : C'est un outil d'épargne salariale, il permet de redistribuer aux salariés une partie de bénéfices réalisés par l'entreprise. Elle est obligatoire dans les entreprises d'au moins de 50 salariés, facultatives dans les autres.
 - **Les plans d'épargne salariales** : Les somme distribuer aux salariés au titre des intéressement ou participation peuvent prendre la forme d'un plan d'épargne salariales qui peuvent être : un PEE (Plan d'Epargne d'Entreprise), un PERCO (Plan d'Epargne Par la Retrait Collectif) ou du nouveau PERE-CO (Plan d'Epargne Retraite d'Entreprise Collectif).
 - **L'actionnariat salarié** : On trouve : les PAS (Plans d'Actionnariat Salariés), les stock-options (qui permet d'acheter des actions à un prix fixe d'avance pendant une période donnée) et l'attribution d'actions gratuites.
- **Les périphériques sélectifs** :
 - **Avantage en nature** : (voyage, cadeau, etc.), voiture de société, téléphone, ordinateur...
- **Les périphériques statutaires** :
 - **Avantage acquis** : complément de retraite, médaille du travail, assurance vie, participation aux repas¹.

¹Cour de Gestion des Ressources Humaines, le professeur Annabelle Hulin, université en sciences de gestion, AUNEGe, CC-BY NC ND p 3, 4

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

3.3.La formation :

« La formation est un ensemble d'ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.¹ »

3.3.1. Les objectifs de la formation :

A. Les objectifs de la formation à l'initiative du salarié :

- L'amélioration et l'adaptation au poste occupé (avoir une meilleure maîtrise de son métier.)
- Se préparer à des mutations internes et à des changements professionnels.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées.
- Acquisition d'une qualification professionnelle.
- Le développement des compétences par la réalisation des activités sociales.
- Accroître chez chaque salariés l'estime de soi.

B. Les objectifs de la formation à l'initiative de l'organisation :

- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Développement de la culture de l'entreprise et faire vivre certaines valeurs dans l'entreprise.
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise.
- Améliorer le statut des salariés par les promotions.
- Contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les pertes et les coûts de production.
- Accroître la compétitivité en renforçant le potentiel technique et en ajustant des savoirs ou des savoir-faire des collaborateurs.
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation².

¹ LAKHDAR(Sékou)et LOUISE (Blondin) « gestion du personnel », édition d'organisation, paris 1986, (chap.11 p289-321)

² SEKIOU, BLONDIN, FABI « la gestion des ressources humaines », Belgique, de Boeck, 2001 ; p31

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

3.3.2. L'ingénierie de la formation :

A. L'identification des besoins :

C'est la première phase du cycle de formation, pour connaître les comportements et les compétences qui devront être modifiées ou développées.

B. L'analyse des besoins :

Une fois le besoin de formation déterminés, il faudra les analyser et les filtrer afin de pouvoir sélectionner et programmer les formations qu'il faut. Les entreprises utilisent des méthodes d'analyse tel que :

- Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelle (le questionnaire, l'entretien, le catalogue)
- Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation.
- Les méthodes de diagnostic individuel¹.

C. L'élaboration du plan de formation :

Le plan de formation est un élément de management des RH, il permet de déterminer les besoins des salariés et de l'entreprise et envisage les méthodes appropriés pour sa bonne réalisation. Les finalités du plan de formation sont :

- Consolider l'existence.
- Accompagner et faciliter le changement.
- Préparer l'avenir à court, moyen et à long terme.

D. L'évaluation de la formation :

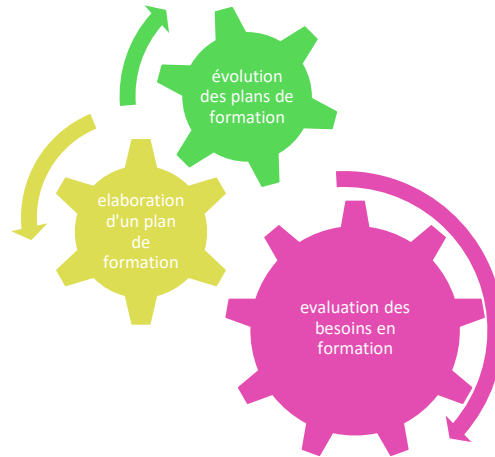
Il est essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ses investissements. Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs et les attentes ont été réalisés².

Figure n° 1 : l'ingénierie de la formation

¹ PERETTI Jean-Marie « ressources humaines » 14^e édition chapitre 15 formation et développement des compétences p 448-450

² AKIL (Kamel) Université ABDERRAHMENE MIRA DE BEJAIA, mémoire master, sujet : le rôle de formation dans le développement des compétences et des cadres, promotion 2011-2012 p 27-34

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines



La source : Dr BETKA (Leila), journal d'étude juridique et sociales- université Djelfa « une approche conceptuelle de la gestion des RH dans l'organisation » P 32

3.4.La GPEC :

Selon JM le Gall la GPEC est « *c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salaires et ses emplois, en terme d'effectifs et de qualification.* »

D'après Thierry, la GPEC est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les RH de l'entreprise¹.

3.4.1. Les objectifs de la GPEC :

Les objectifs de la GPEC se résument comme suit :

- La GPEC permet à l'entreprise de disposer d'un personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ces besoins à tout moment.
- Elle permet une optimisation de l'efficacité tout en minimisant les coûts des adaptations futures.
- Elle aide l'entreprise à se préparer aux évolutions de ses marchés et à ses métiers futurs.
- Favoriser l'implication des salariés dans le projet d'évaluation professionnelle.

¹ COULAIBILY Kadidiatou SANOGO Bintou K et Mémoire de master le sujet : Audit de degré de digitalisation de la fonction RH (2021) promotion 7 p 28

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

- La GPEC à deux dimensions, individuelle et collective. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur de sa carrière, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel ;
- Se projeter, anticiper l'avenir en se posant les questions adéquates¹.

3.4.2. Le déroulement du processus de la GPEC :

A. Identification de besoins de l'entreprise :

Définir le projet d'entreprise, c'est mesurer l'impact des évolutions prévisibles en termes de calendrier, déterminer des axes de développement à mettre en œuvre, évaluer les moyens et matériels et humains à mobiliser, se fixer des degrés d'urgence et des priorités.

Certaines évolutions concernent l'ensemble du personnel, d'autres un groupe de salariés en particulier. Certaines nécessitent un passage à l'action immédiat, d'autres pas. En fonction du projet d'entreprise, des postes doivent évoluer, d'autres être créés ou faire l'objet d'une reconversion.

Donc identifier les besoins de base de l'entreprise est l'étape la plus importante qui permet de déterminer : les compétences à maintenir, à développer ou acquérir.

B. Analyse des écarts :

Une fois les métiers et les compétences de l'entreprise identifiés et listés, il s'agira de mesurer les écarts entre la situation actuelle de l'entreprise, ce dont elle dispose en matière d'effectifs et de compétences, et la situation souhaitable, c'est à dire, les objectifs et les besoins futurs de l'entreprise, tels qu'ils ont été identifiés lors du cadrage et de la mise en place.

C. Mettre en place d'un plan d'actions :

Des mesures correctives devront alors être envisagées pour permettre un ajustement de ces écarts. Il s'agira d'identifier les postes prioritaires, de définir des parcours d'évolutions, identifier les formations associées et de mettre en œuvre un accompagnement des salariés, à court et à moyen terme.

D. Mesurer les résultats :

Enfin, pour une démarche pérenne de la GPEC, il s'agira de mesurer les résultats afin de recadrer périodiquement les objectifs et le périmètre du projet.

¹ BOUAROUR (Lydia), sujet : « impact de la digitalisation sur les activités de la gestion des ressources humaines ». Université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou, promo 2019, p 16.

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

3.4.3. Les intérêts et les limites de la GPEC :

A. Les intérêts de GPEC :

- Rôle stratégique de la fonction RH renforcée car permet de peser sur les choix stratégiques de l'entreprise.
- Analyser ce qui existe dans l'entreprise (compétences acquises).
- Cohérence des mesures d'ajustement.

B. Les limites de GPEC :

- La gestion des compétences difficile à mettre en œuvre par rapport à l'identification des compétences, l'observation du développement et la reconnaissance même des compétences qui peut varier d'une situation à une autre ;
- Prévoir les besoins des entreprises est souvent difficile dans un contexte en perpétuel mouvement ;
- Et les souhaits des salariés ne sont pas forcément pris en considération¹.

3.5. La gestion des carrières :

« L'ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel de façon à lui permettre de développer ses aptitudes, habiletés et compétences.² »

3.5.1. Les objectifs de la gestion des carrières :

La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels :

- Elle contribue à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées c'est-à-dire répondre aux besoins immédiats et futurs des RH dans l'organisation.
- Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés, c'est-à-dire intégrer les aspirations individuelles aux aspirations et aux objectifs organisationnels.

¹ Sahouane Taous et Zekhmi Lydia Sujet La contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine. UNIVERSITE MOULOUD MAMERI DE TIZI-OUZOU, FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ? COMMERCIALES ET SCIENCE DE GESTION DEPARTEMENT DE SCIENCE DE GESTION, promotion 2017 p 27.

² Melle KENNOUCHE(Samia), Dr CHABI (Taieb), « l'impact des pratiques de développement durables des ressources humaines sur la compétitivité », la Revue Algérienne des ressources humaines volume2, N°02 (2017), Université Bejaia, P 107

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

- Fidélisez une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé, et une formation adéquate (morale) de travail.

Donc, nous constatons que la gestion des carrières consiste à rechercher une relation efficiente entre ces besoins et les projets des individus¹.

3.5.2. Le rôle de la gestion des carrières :

La gestion des carrières a suscité un très grand débat auprès de nombreux auteurs car ils la définissent comme étant un processus qui met en accord les besoins des individus et de l'organisation.

A. L'importance pour l'individu :

- Développer ses compétences.
- S'intégrer des avantages dans l'entreprise.
- Se sentir responsable, et satisfaire ses besoins

B. L'importance pour l'organisation :

- Renforcer sa culture.
- Mobiliser ses employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.
- Mettre en place une relève de qualité².

Dans cette section nous avons présenté quelques éléments démonstratifs des activités de la GRH.

¹ CHAIBET Djaouida et ALLAG Yassine, sujet : « Gestion des ressources humaines », Faculté de sciences économique, mémoire master en sciences de gestion,

² Melle KENNOUCHE(Samia), Dr CHABI (Taieb), « l'impact des pratiques de développement durables des ressources humaines sur la compétitivité », la Revue Algérienne des ressources humaines volume2, N°02 (2017), Université Bejaia, P 108

Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L'audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines

Conclusion

Dans ce chapitre, et après avoir défini l'audit et la GRH et les éléments démonstratifs de ces deux disciplines.

Pour finir nous avons décrit les différentes activités de la GRH, leurs définitions, objectifs...

A travers notre étude, nous avons constaté que la RH ou le capital humain a un rôle primordial dans la conduite et la réussite des entreprises qui permettent un fonctionnement optimal et compétitif.

La GRH est une fonction complexe, elle tient à sa responsabilité le fonctionnement du personnel de l'organisation, elle s'intéresse à tous ce qui est en relation avec cette dernière.

Une bonne GRH garantir à l'entreprise sa pérennité, alors elle doit adopte une démarche préventive et corrective qui lui permet de s'élargi en ce qui concerne tous les aspects de la fonction de la GRH, en ferons appelle à un outil qui est l'AI.

L'AI considéré comme un organe d'inspection de la direction générale. Il motive les audités à pallier leur faiblesse et donc les aider à mieux maitriser leurs domaines pour plus de performances, l'auditeur n'émet pas de jugement de valeur mais il formule des solutions à, travers les recommandations pour améliorer les procédures.

L'audit de la fonction de RH permet à l'entreprise d'identifier les problèmes et les opportunités acquises du personnel et savoir les causes de dysfonctionnements et de proposer des solutions qui protègent l'entreprise les risques sociaux qui peuvent nuire sa performance.

Chapitre 02 :
Les Pratiques De Digitalisation.

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

Introduction

Face à l'accélération du progrès techniques et l'émergence des nouvelles technologies et le durcissement de la concurrence qui subit le monde au cours de ces dernières années, les entreprises ont été obligées à développer leurs outils de gestion et d'adoptés des nouvelles stratégies pour s'adapter aux changements.

Dans le chapitre précédent, nous avons bien conclu que la GRH est le noyau de toute entreprise, donc son adaptation au digital lui permet de s'améliorer et de faire face aux concurrents.

La transformation digitale de la fonction RH consiste à utiliser le potentiel offert par la numérisation pour améliorer, compléter, changer la manière d'effectuer les activités de processus RH (recrutement, rémunération, GPEC...).

Ce chapitre est composé de deux sections dont la première portera sur des généralités de la digitalisation des entreprises, sa démarche et ses outils... Et la deuxième qui est consacrée à présenter la digitalisation de la fonction d'audit et de RH, nous définissons les concepts de base, puis nous présenterons les différents volets de dématérialisation telle que la GPEC, le recrutement et la rémunération.

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

Section 01 : La Digitalisation Des Entreprises.

On peut dire que la digitalisation est un sujet brûlant pour la plupart des entreprises à l'heure actuelle. Au fil des ans, les organisations ont dû s'adapter au nouveau monde digital. Ce monde qui ne s'arrête pas de se surpasser et d'évoluer sans cesse en impliquant des changements dans tous les domaines.

1.1.Définitions :

Toujours les notions « transformation digitale » et « digitalisation » sont bien difficiles à distinguer l'une de l'autre pour la plupart d'entre nous. Si certains les considèrent comme des parfaits homonymes. Les deux concepts sont liés mais pas identiques.

1.1.1. La digitalisation:

La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. Désormais nous connaissons une digitalisation plus large et plus performante comme les caisses automatiques, les répondeurs automatisés, la communication via les réseaux sociaux. La digitalisation est devenue un phénomène naturel qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes informatiques.¹

Selon Patrick STORHAYE, la digitalisation consistait à :« *La révolution digitale correspond à la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en réseaux sur un plan mondial, présente très certainement des caractéristiques comparables : celles d'une transformation profonde, sans précédent à la fois dans son intensité mais aussi dans sa vitesse, dont l'origine est certes d'ordre technique mais dont les conséquences sociales sont considérables, irréversibles, inéluctables et infinies* ».

D'après ces définitions, on peut conclure que la digitalisation est une approche qui inclut notamment la modification des processus de gestion ou de commercialisation à l'aide d'outils numériques. Il améliore l'interaction entre les entreprises, les clients et les équipes.

1.1.2. La transformation digitale:

pour Fayon (2018 ,16) « *les transformations liées au numériques sont en première approche de trois ordres, l'automatisation pour la reproduction mécanique d'une séquence*

¹ [Définition de la digitalisation, ses Avantages et ses Outils - Alphalives](#) (08/04/2023 à 22/30)

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

d'action à l'aide d'un programme, la dématérialisation pour le remplacement de supports matériels par des fichiers informatiques et la désintermédiation pour la suppression des intermédiaires rendue possible avec le numérique ».¹

Quant à (Vial G., 2019, 118-144), il a conclu que la transformation digitale est « *un processus par lequel les organisations répondent aux changements prenant place dans leur environnement en utilisant des technologies pour modifier leur chaîne de création de valeur* ». ²

De ces définitions, on peut conclure que, Nous associons souvent la transformation digitale à l'utilisation des nouvelles technologies pour améliorer les performances de notre entreprise.

1.2. Les objectifs de digitalisation:

La digitalisation a plusieurs objectifs, à savoir :

1.2.1. Stratégie de transformation basée sur l'intelligence économique :

« Internet rend l'intelligence économique tout à la fois plus accessible et plus complexe, avertit Christelle Urvoy. Car si on a accès à beaucoup plus d'informations encore faut-il savoir bien la chercher, ne pas se laisser ensevelir sous trop de données, et surtout la vérifier. Par exemple, nombre de chefs d'entreprise ont une pratique des réseaux sociaux limités, avec des profils peu adaptés qui ne suivent pas les influenceurs, etc. »

Effectivement, il s'agit là d'un outil à double tranchant, si l'internet nous aide à avoir accès à une plus grande quantité de données et dans un délai beaucoup plus réduit que la normale, il faut s'assurer alors de la fiabilité et de la véracité de ces données.

1.2.2. Les clients sont placés au cœur des préoccupations de l'entreprise :

La digitalisation met à la disposition des clients plusieurs outils numériques qui permettent l'accès à la connaissance en permanence. Dans le secteur privé, les entreprises ont plutôt tendance de s'adresser à travers ces outils au client final, afin de prendre connaissance de ce que pense le client. Les interactions entre l'entreprise et le client permettent également la conception de nouveaux produits, faire de nouvelles offres ainsi que mener l'enquête sur l'accueil d'un nouveau service.

¹ FAYON, « Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale, Gestion et management » Université Paris- Saclay 2018, P34.

² Vial, Understanding digital transformation. The Journal of Strategic Information Systems 2019, P118-144.

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

1.2.3. Faciliter la transaction faite avec le client :

Selon les Galeries Lafayette, un client qui achète sur les deux canaux (physique et digital) achète plus qu'un client monocanal. En effet, les clients du réseau physique n'achèteraient pas moins en magasin mais plus sur le digital s'ils en avaient la possibilité. Réciproquement pour les clients digitaux qui viennent en magasin.

Se rendre disponible sur les deux canaux revient à faciliter l'acte d'achat et à augmenter les ventes.

1.2.4. Améliorer les pratiques et processus décisionnels :

La digitalisation touche tous les services d'une organisation et non seulement le pôle marketing ou communication. Elle a un impact sur quatre axes, à savoir :

- La stratégie : l'impact qu'aura la digitalisation sur les services de l'organisation, impactera automatiquement sa stratégie. Puisqu'elle devra l'améliorer ou adopter carrément une nouvelle stratégie qui sera adaptée au fonctionnement de l'organisation.
- L'organisation : la digitalisation a un impact direct sur l'organisation puisqu'une fois les modifications des services de l'entité faites, l'organisation de cette dernière va changer.
- La technologie : l'impact de la digitalisation sur la technologie consiste à l'évolution des plateformes et outils pour accélérer et permettre la transformation.
- La culture de l'organisation : il faudra commencer à implanter une « vision digitale » au sein de la culture de l'entité.

1.2.5. Éliminer la frontière entre le réel et le virtuel :

Désormais, il est difficile de séparer le réel et le virtuel, les usages dans ces deux mondes se trouvent trop souvent confondus car il s'agit des mêmes terrains et objets pour la recherche. Selon Stimler et Vial, la digitalisation fait que les deux sphères, virtuelle et réelle, se construisent en permanence et créent une substance foncièrement unique. C'est ce qui est appelé « monisme numériques ». (Stéphane Vial, 2016)

L'élimination de la frontière entre les deux sphères permet alors de mieux coordonner les activités des deux côtés¹.

¹ A LEMQEDDEM H.& CHOUAY « le rôle de la digitalisation dans l'efficacité de l'audit interne », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : numéro 1 » J. (2020) PP48-65.

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

1.3. Les outils de digitalisation:

Si vous souhaitez digitaliser votre entreprise, vous devez utiliser de nombreux outils liés au monde en ligne. Pour certaines transformations digitales, vous devrez peut-être avoir recours aux données personnelles présentes dans le Big Data.

1.3.1. Les sites web:

Si vous souhaitez digitaliser votre entreprise, vous devrez en créer une version numérique. Pour cela, vous devez créer un site Web. Le site Web d'une entreprise est la première vitrine que voient les clients. Les images renvoyées par un site internet auront un impact direct sur la perception viscérale du produit ou service proposé. Avec la technologie d'aujourd'hui, n'importe qui peut créer son propre site Web. Vous pouvez utiliser de nombreux outils pour créer et gérer votre site Web. Parmi ceux-ci, on peut citer le CMS WordPress et son extension dédiée au e-commerce (WooCommerce). Si vous décidez de créer votre propre site Web sans utiliser d'outil de gestion, vous devrez alors engager un expert ou externaliser la création de votre site Web.

Le site internet est une vitrine de vos activités. Accessible et consultable par les internautes du monde entier. Par conséquent, vous devez être attentif à la forme et au contenu de votre site Web pour vous assurer qu'il crée une image positive de vos tâches, produit ou service.

L'enregistrement d'un nom de domaine .com pour votre entreprise donnera à votre vitrine en ligne un aspect plus professionnel et plus sérieux.¹

1.3.2. Les applications mobilis:

La plupart des utilisateurs ne peuvent pas vivre sans leurs téléphones et tablettes. Par conséquent, vous devriez envisager de digitaliser à partir de smartphones et de tablettes.

L'utilisation d'applications mobiles est une vraie tendance de nos jours, créer une application mobile est donc une autre option qui vous permettra de collecter plus facilement les informations de vos partenaires et clients.

Les applications mobiles sont des programmes autonomes conçus pour fonctionner sur des appareils mobiles. La technicité de l'application lui confère de nombreux avantages par rapport aux sites mobiles et responsive :

¹ [Qu'est-ce Que La Digitalisation ? Conseils Et Outils Pour La Réussir \(twilead.com\)](https://www.twilead.com) (04/04/2023 à 00/21)

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

- Si vous choisissez de digitaliser à partir d'un appareil mobile, vous pouvez obtenir des résultats rapidement et atteindre différents publics.
- Les éléments d'interface n'ont pas besoin d'être téléchargés depuis le serveur.
- Les applications peuvent envoyer des notifications push pour davantage d'interactions avec les utilisateurs mobiles.
- Certaines applications peuvent fonctionner hors ligne¹.

1.3.3. Les newsletters :

Parmi les outils digitaux disponibles, vous pouvez utiliser une newsletter.

Les newsletters sont des e-mails réguliers (quotidiens, hebdomadaires, etc.) envoyés à vos contacts (clients, partenaires, etc.) pour mieux les informer sur vos nouveaux produits et services. Ils vous permettent de rendre compte des dernières actualités de votre secteur. De plus, ils vous aideront à rester en contact avec les clients et les prospects potentiels. Leur but est de rappeler à vos clients votre présence.

Les modifications apportées à votre entreprise sont également signalées dans la newsletter.

Si vous voulez que votre newsletter ait un impact, adaptez son contenu à votre public. Vous optimiserez votre communication et vos objectifs seront atteints au temps.²

1.3.4. Les logiciels métiers :

Ce sont des outils efficaces créés par des développeurs qui vous permettent d'automatiser les tâches routinières tout en facilitant la vie de vos employés.

Alors, si vous voulez rendre vos événements plus qualitatifs et plus simples, utilisez des logiciels comme :

- CRM (Customer Relationship Management) : C'est un outil d'évaluation des besoins des clients. Avec l'aide d'un logiciel CRM, votre entreprise peut enregistrer et gérer chaque contact et interaction avec chaque client ou prospect. Vous pourrez suivre toutes les activités commerciales.
- ERP (planification des ressources d'entreprise) : C'est un logiciel de planification des ressources d'entreprise. Le principe de l'ERP est de centraliser vos données. Plus précisément, il facilite la modification de divers modules d'intégration (gestion des

¹ [Qu'est-ce que la digitalisation ? Définition et étapes à suivre - Juntio](#) (04/04/2023 à 00/33)

² COULIBALY (Kadiatou) et SANOGO (Bintou K), Mémoire « Audit du degré de digitalisation de la fonction RH : cas de la SAA » UNIVERSITE MOULOUUD MAMMERI - TIZI-OUZOU promotion 2022, P55

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

stocks, ventes, etc.). Parmi les outils ERP existants on peut citer : SAP, Microsoft Dynamics, Sage, Oracle.

1.3.5. Les landing pages (les pages de distance) :

Les pages de destination sont une arme puissante en matière de digitalisation.

Ce sont des pages indépendantes de votre site Web qui vous permettent de cibler un public pour une action. Il précise la page sur laquelle les internautes arrivent après avoir cliqué sur un lien (lien commercial, lien e-mail, lien bannière publicitaire, etc.).

Grâce à ces pages, vous pouvez tenir votre audience informée d'actions spécifiques.

Parmi les messages les plus courants transmis via les pages de destination, on trouve les abonnements à la newsletter, l'inscription à des événements et même les téléchargements d'applications.

Dans tous les cas, vous devez vous assurer que le message envoyé via la landing page **est** percutant afin qu'il puisse être numérisé dans des conditions optimales.

1.4. Les étapes de digitalisation:

Pour procéder à la digitalisation de l'entreprise, il ne suffit pas d'installer de nouveaux outils digitaux. Certes, il s'agit déjà d'une étape importante, mais la digitalisation ne s'arrête pas là. La transformation doit s'opérer sur l'intégralité de l'entreprise et de sa gestion¹.

1.4.1. L'initiation à la réflexion digitale :

La prise de conscience de la nécessité de se transformer est la première étape à franchir pour les entreprises.

La comparaison entre la digitalisation et la transformation digitale semble d'abord l'élément fondamental menant à une réflexion digitale saine et optimale, il ne s'agit pas simplement de définir quels outils technologiques à intégrer ou quelles activités à automatiser en termes d'accès au nouvel environnement digitale. Mais d'adapter son business model au nouveau contexte digital pour gagner en termes de création de valeur et de compétitivité.

En ce sens, il est également important d'auditer la maturité digitale actuelle de leur entreprise pour une optimisation maximale et établir un diagnostic, identifiez vos objectifs et vos besoins.

¹ [ebook-transformation-digitale_des_pme_janvier_2019_1.pdf](#) (24/04/2023 à 16 /00)

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

1.4.2. L'implication des collaborateurs :

La transformation de l'entreprise ne peut se faire sans la participation active et l'adhésion de l'ensemble des employés. Cela passe par un effort pour expliquer le sens du projet et répondre à leurs inquiétudes. Il faut leur montrer les avantages concrets qu'ils pourront en retirer au quotidien.

Alors, la mise en œuvre de cette approche nécessite la participation de ceux qui l'adoptent, dans le but de maximiser les profits dans une perspective de création de valeur et de minimiser les risques de rejet ou de résistance au changement. L'entreprise soi-même reconnaisse les résultats et les avantages de cette approche dans l'exécution de leurs tâches avec l'audité.

Il est donc impératif d'informer, d'expliquer et de consulter le point de vue des collaborateurs, ce qui non seulement les familiarise avec les nouvelles technologies installées, mais leur permet également de comprendre les changements stratégiques et managériaux induits par la transformation digitale.

En ce sens, cette formation d'initiation, de dialogue au parfois d'investigation impliquera toutes les fonctions de l'entreprise.

1.4.3. La fixation du cap :

Vous n'avez pas besoin de stratégie digitale. Ce qu'il vous faut, c'est une stratégie adaptée au monde digital.

Après avoir expliqué le « comment » des choses aux collaborateurs, le tour vient pour mettre la lumière sur le « pourquoi » des choses, à ce niveau on parle de cap, autrement dit: direction. Elle consiste à communiquer l'intérêt et la valeur ajoutée de cette démarche (le cap), à faire comprendre aux collaborateurs le but et la raison derrière la suppression des anciennes méthodes, afin qu'ils ne se sentent stériles et menacés face à ces nouvelles conditions de travail et ne résistent au changement. Et communiquer aux collaborateurs les opportunités qui s'offre à eux grâce à cette transformation, c'est-à-dire qu'ils bénéficieront une double formation à la fois par rapport à la manière d'utilisation du digital et sa valeur ajouté (le comment et le pourquoi des choses).

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

1.4.4. Planifier des chantiers prioritaires :

Ces priorités peuvent prendre diverses formes : nouveau business model, diversification, internationalisation, repositionnement, dématérialisation, automatisation... Dans tous les cas, la question à laquelle il faut répondre est : Comment créer de la valeur ?

Donc la direction responsable de ce processus de transformation doit considérer trois chantiers prioritaires:

- Le personnel de l'entité à digitaliser: il doit être le cœur de cette démarche.
- L'organisation : comme expliqué, la digitalisation influence le cadre de travail de toute l'organisation, raison pour laquelle il faut adapter les changements technologiques au niveau de la fonction d'audit interne aux caractères spécifiques des fonctions voisines.
- La donnée. Selon votre stade de maturité, vous vous demanderez quelles données collecter, comment les acquérir, les valoriser, et les utiliser pour prendre des décisions. Donc, il est primordial de se baser sur des données de qualité pour en tirer le maximum de profit non seulement lors de l'utilisation du digital implémenté mais aussi au moment de la prise des décisions.

1.4.5. Le déploiement des bons outils digitaux :

Une fois les besoins bien identifiés, on peut parler de technologie, qui fait partie de la réponse à ces besoins.

L'entreprise devra maîtriser tous les outils disponibles sur le marché, comprendre le but de chaque outil, ses avantages, ses inconvénients, et même une prédiction de sa durée de vie avant qu'il ne devienne obsolète.

Après s'être forgé une vision générale puis spécifique de ce marché, l'entreprise doit aligner cette étude de marché sur ses propres objectifs, caractéristiques et besoins humains et financiers.

1.4.6. L'apprentissage par le biais des tests :

La transformation digitale ne se limite pas à remplacer les anciennes technologies par de nouvelles technologies ou à former les employés à cet égard. C'est un travail de longue haleine (un processus continu de veille technologique). Elle commence par la mise à jour de son plan stratégique en fonction de l'évolution du marché, en recherchant en permanence d'éventuels leviers de performance. L'entreprise exploite ces outils numériques pour optimiser son travail et gagner en termes de temps et de précision mais aussi joue un double

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

rôle : consultant en matière des risques liés à l'utilisation de la technologie et contrôleur de la gouvernance sur ces technologies.

Le père du concept de destruction créatrice, l'économiste Joseph Schumpeter disait : « *La croissance est un processus permanent de création, de destruction et de restructuration des activités économiques* ». Nous pouvons traduire cette définition à la transformation de l'entreprise dans le monde numérique.

Concrètement, cela signifie être prêt à modifier votre plan stratégique à tout moment.

Dans cette section nous avons parlé de la digitalisation des entreprises en générale, et dans la deuxième section on va préciser la digitalisation de l'AI et de GRH.

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

Section 02 : La Digitalisation De la Fonction Audit Interne Et La Gestion Des Ressources Humaines.

L'informatisation de l'activité d'AI et la fonction RH bouleverse l'organisation, ses méthodes de travail et les compétences de ses membres. Sa structure classique peut ainsi disparaître au profit de modes d'organisation innovants, dans lesquels la digitalisation occupe une place essentielle. Cette dernière permet d'obtenir des informations en temps réel afin de permettre à l'équipe de l'audit de faire une analyse complète et fiable et de se faire ressortir des constats pertinents ainsi que leurs causes qui permettront à la direction de prendre les meilleures décisions.

2.1. Les outils de digitalisation de l'audit interne :

Il est possible de classifier les outils disponibles sur le marché de la manière suivante ¹:

2.1.1. Les outils de préparation des données :

Ces outils permettent de nettoyer, transformer et enrichir la donnée. Ces outils sont généralement utilisés afin d'obtenir un fichier qui sera ensuite exploité dans un outil de visualisation. Ce secteur connaît une tendance vers l'utilisation de plateformes en libre-service incluant du contenu prédéfini (connecteurs système, requêtes), contenu qui peut être ensuite enrichi par les utilisateurs.

2.1.2. Les outils de visualisation des données :

Ces outils permettent une navigation intuitive dans les données à l'aide de représentations graphiques variées (y compris représentations géo localisées) et de fonctionnalités de navigation dans le détail.

Cette évolution du marché se traduit par le positionnement de Tableau Software et Qlik dans le premier quartile du Magic Quadrant de Gartner.

2.1.3. Les outils de business intelligence :

Ces outils d'aide à la décision s'articulent autour d'un ETL (Extraction, Transformation, Chargement), d'un entrepôt de données permettant de stocker les cubes de données, et d'outils de reporting ou tableaux fournissant une aide à la décision.

¹ YOHANN (Vermeren) & GUILLAUME (Cuisset), Etat des lieux de l'utilisation de l'analyse de données au sein de l'audit interne, 4ème trimestre 2016-audit risques & contrôle-n°008, P34

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

2.1.4. Les outils d'analyse des données spécialisés pour l'audit :

Certains acteurs de l'analyse de données ont fait le choix de se spécialiser vers les métiers de l'audit et du contrôle, notamment en garantissant la piste d'audit et en développant des fonctionnalités d'audit et de contrôle continu. La tendance chez ces acteurs est à l'évolution vers le « Big Data », voire à l'augmentation de leur couverture fonctionnelle afin de couvrir les fonctionnalités attendues de solutions de GRC (Gestion des Relation Client), mais aussi en embarquant des fonctionnalités prédictives.

2.1.5. Les outils de GRC:

Ces outils permettent une intégration du contrôle continu et de l'audit continu à la gestion des risques, des politiques et procédures de l'entreprise, ainsi qu'avec la fonction de conformité. Du côté des acteurs de la GRC, on note également un renforcement des capacités d'analyse de données (par exemple, SAP GRC dispose désormais d'un module Fraude Management possédant des capacités d'analyses « Big Data » et prédictives et donnant la capacité d'identifier des cas de fraude notamment).

2.1.6. Les outils spécifiques:

Nous proposons ci- après deux exemples d'utilisation d'outils d'analyse de données pertinents pour les directions d'audit interne :

- Les réseaux sociaux ont contribué à créer de nouvelles menaces, notamment en termes d'image (e-réputation) pour les entreprises. Ces menaces et leur gestion ont fait naître un écosystème d'outils et de services autour de la gestion des réseaux sociaux. Les outils d'analyse de la e-réputation (par exemple Bottlenose) permettent de détecter les sujets les plus fréquents sur les réseaux sociaux, ainsi que d'identifier l'aspect positif ou négatif du commentaire pour l'entreprise.
- Détection des risques de corruption : Certains outils (par exemple Astrus) permettent de faire une analyse des contreparties et d'émettre des rapports avec l'aide de consultants de due diligence sur les risques liés aux contreparties et à l'intégrité des tiers.

2.1.7. Le cognitif avec l'intelligence artificielle :

Promet une véritable révolution dans l'analyse de données avec la capacité d'apprentissage automatique. Ces outils, grâce à la capacité d'automatiser les analyses prescriptives, permettront une prise de recul avec des recommandations innovantes et pertinentes.

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

2.2.L'impact de la digitalisation sur l'audit :

L'utilisation de la technologie numérique a finalement un impact sur le rôle de l'auditeur car ses techniques permettent une consultation plus efficace en temps réel de toutes les données d'une entreprise. Dans de tels cas, les auditeurs peuvent s'appuyer sur l'analyse des données pour tester l'ensemble de la base de données, en établissant des contrôles continus. En éliminant le besoin d'anciennes techniques traditionnelles et chronophages de collecte et de vérification des pièces justificatives, fournir aux auditeurs internes une nouvelle approche leur permettra de repérer les anomalies et les irrégularités, et de faire évoluer leurs services de conseil pour proposer des solutions appropriées pour améliorer la qualité de l'audit.

D'une part, la digitalisation d'une activité d'audit peut faciliter le travail quotidien des auditeurs, mais si en parle d'une missions d'audit, elle est tributaire des structures auditées. Pour cela ces derniers doit être à un stade avancé de numérisation.

Dans notre cas d'étude nous avons choisi la DRH pour voir l'influence de la digitalisation de cette structure sur la mission d'audit.

2.3.La transformation digitale de la fonction ressources humaines :

2.3.1. L'évolution de la fonction ressources humaines vers l'automatisation du processus :

La GRH n'été pas la première à être informatisée dans l'entreprise. Son informatisation a commencé dans les années 1970 par celle du traitement de la paie. Les progrès techniques ont permis de décentraliser progressivement la saisie des données RH et leur traitement cette décentralisation a permet à l'entreprise d'avoir une vision globale de ses RH. Et avec le temps, chaque unité de l'organisation est devenue capable de gérer la paie de salariées, leurs congés et d'élaborer un tableau de bord.

L'e-GRH est apparu à la fin des années 90 aux Etats-Unis, la GRH électronique est une expression utilisée pour décrire des applications intégrant les TIC (Technologie de l'Information et de Communication) et les GRH au sien de l'entreprise.

L'apparition des ERP ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré) au milieu des années 1990. Un ERP est une application informatique interne à l'entreprise, ayant pour objectif de coordonner l'ensemble de ses activités : marketing, approvisionnement, production, finance, ressources humaines...

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

Un ERP permet d'uniformiser l'information à travers l'entreprise en la centralisant, les risque d'erreurs sont réduits. De plus, en disposant d'une base de données RH unique, l'entreprise a une meilleure visibilité sur ses ressources humaines : effectifs, masse salariale, postes vacants, statuts... Tous les grandes éditeurs d'ERP comme SAP, Oracle ou BAAN proposent différents modules informatiques correspond aux différentes fonctions de l'entreprise, dont un module des RH. Par exemple le module RH mySAP ERP permet de gérer le recrutement, la formation, l'administration du personnel, la paie, la gestion du temps, le reporting légal.¹

Ensuite, vers les années 2000 et avec l'arrivée d'internet, nous avons vu de nouvelles solutions et pratiques au tour du e-learning, e-recrutement, utilisation des réseaux sociaux et des portails RH.

Depuis 2010, la digitalisation des activités RH a été marqué par une diffusion accélérée des réseaux sociaux, des contenus multimédias, de l'analyse des ressources humaines et de la dématérialisation. La vague de numérisation ne fait que continuer et nous somme aujourd'hui à l'heure des objets connectés, de la réalité virtuelle et une prise en compte plus fine de différences individuelle.²

2.3.2. Définition de la transformation digitale de la fonction ressources humaines :

« L'e-RH fait référence à l'ensemble des techniques, outils et services digitaux utilisés pour optimiser et améliorer la GRH. C'est en fait un véritable tournant numérique opéré par la fonction RH d'une entreprise. Cette conduite de changement, perçue comme incontournable par de plus en plus d'entreprises, traduit la volonté de s'adapter aux tendances actuelles, aux nouveaux comportements des utilisateurs et aux modes de travail émergents³ »

L'e-RH peut se définie comme l'utilisation du potentiel offert par le numérique, à travers les différentes solutions numériques RH (Une solution numérique RH est un ensemble matériel et/ou logiciel permettant de réaliser une/plusieurs tâches dans un/plusieurs processus

¹ DUCHAMP (David) et GUERY (Loris) « la gestion des ressources humaines » édition : J Ajchenbaum/L.Accardo, France, mars 2011 page 16-18.

² Konradowski, Océane « L'impact de la digitalisation au sien du département des ressources humaines » faculté du sciences sociales 2020-2021.

³ <https://www.wayden.fr/digital-rh-la-transformation-numérique-de-la-fonction-ressources-humaines/> (12/05/2023 à 11/30)

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

RH) pour enrichir les modalités d'exécutions les tâches ou les processus RH et automatiser la manière de réalisation des tâches ou des processus RH.¹

Le digital RH peut être défini comme un ensemble d'outils et de processus destinées à optimiser la GRH. Elle touche à de nombreux domaines : formation, gestion des talents, gestion de compétences, recrutement, rémunération...

2.3.3. Les avantages et les inconvénients de la digitalisation des ressources humaines :

A. Les avantages de digitalisation des ressources humaines :

La digitalisation de la fonction RH présente de nombreux avantages pour les entreprises ainsi que les salariés. Parmi ces avantages, nous pouvons citer :

- L'automatisation des tâches répétitives et l'optimisation de la collecte, l'analyse et le traitement des données.
- Une augmentation de la productivité de l'ensemble du personnel et une diminution des erreurs humaines.
- L'amélioration de la marque employeur, et l'amélioration de l'expérience candidat lors des recrutements.
- La possibilité pour les collaborateurs de suivre des formations en ligne et choisir le mode de formation qui s'adapte au chaque salariés.

B. Les inconvénients de la digitalisation des ressources humaines :

La digitalisation des RH est certes bénéfique pour le salariés et pur l'entreprise. Cependant elle présente quelques inconvénients :

- La digitalisation des ressources est une question de confidentialité, même s'ils offrent une grande sécurité, les logiciels de GRH sont parfois vulnérables.
- Le risque de déshumanisation résultant d'un modèle de gestion ou tout est automatisé, tout est généré par la machine. Sans aucun sens ni distinction des individus et de leurs circonstances.

¹ BAUDOIN (Emmanuel), DIARD (Caroline), BENABID (Myriam) et CHERIF (Karim) « La transformation digitale de la fonction RH », Dunod, 2019 management SUP.

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

2.4. Les outils de la fonction ressources humaines digitalisé :

Les outils de digitalisation des RH sont des outils d'aide à une bonne gestion. Ils facilitent le travail des responsables à divers niveaux et aide le suivi des performances des collaborateurs.

Il est possible de classifier les outils disponibles sur le marché de la manière suivante :

2.4.1. Les technologies:

Les nouvelles technologies possèdent un fort potentiel d'amélioration des processus RH. En effet, elles permettent d'automatiser l'ensemble des tâches qui sont normalement traités par l'homme. Cela implique le matériel informatique et les logiciels mis en place¹.

2.4.2. Les réseaux sociaux:

L'explosion et des réseaux sociaux ont une influence considérable sur les activités des RH. Désormais, avec les nouvelles pratiques et comportements, LinkedIn, Twitter, Viadeo et Facebook sont un passage obligatoire dans votre stratégie de recrutement.

A. Facebook:

Facebook est un réseau social populaire et gratuit, accessible par son site web. Il offre à leur utilisateurs la possibilité de crée un profil, il est disponible en 37 langues.

Facebook est le moyen idéal pour établir une communication directe entre l'entreprise et ses abonnés, ce qui leur permet de communiquer très facilement sur leur métier et leurs valeurs afin de créer une communauté, puis construire et consolider leur e-réputation et leur marque employeur².

B. Twitter:

Apparu en 2006, il a connu la plus forte croissance, en pourcentage sur le WEB depuis 2008, par rapport aux autres réseaux sociaux, il réunit préside 20% des internautes dans le monde. A partir d'un compte créé, une personne ou une organisation peut publier des messages de 140 caractères (maximum) dénommés 'tweets'. Ceux-ci comprennent des liens avec des sites ou des blogs³.

¹ <https://www.sqorus.com/ressources-humaines-et-technologies-performance/> (13/05/2023 à 16/05).

² <https://www.lemagit.fr/definition/Facebook> (14/05/2023 à 9/40).

³ C. BALAGUE et D. FAYON, (2010), Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise, p. 23.

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

C. LinkedIn:

Qui est un réseau professionnel mondial, qui se focalise sur le marché du travail, les compétences professionnelles et les relations professionnels entre les membres. Le plus souvent, il est utilisé pour chercher un emploi. Les professionnels du recrutement utilisent de plus en plus ces réseaux pour recruter surtout pour les postes clés.

D. Viadeo :

Viadeo a été créé en 2004, C'est un réseau français au même titre que LinkedIn, il permettrait de construire un réseau de connaissance qui facilite le dialogue professionnel qui est destiné à des usages tel que la recherche d'un emploi ou à recruter...etc.il revendique 29 millions d'inscrit en 2010. ¹

2.4.3. Les site d'emplois:

A. Emploi.Net:

Premier site d'emploi en Algérie, tout a commencé en 2002 avec le lancement d'emploinet.net à l'initiative d'une agence de recrutement du même nom. Depuis, d'autres sites ont vu le jour... ex emploi-algerie.com, dz recrute.com, pharmarecrute-algerie.com, interprofils.com... Mais le marché est encore vierge aux yeux des professionnels qui s'attendent à ce que ce type de recrutement s'épanouisse réellement dans les années à venir. Et pour cause : De plus en plus d'entreprises multinationales de notre pays privilégient le e-recrutement car il fait gagner du temps et de l'argent, optimise les chances de trouver le profil employé recherché... pas moins de 15 000 CV de candidats a été mis en ligne sur ce site.

B. DZ-recrute et Pharmarecrute-Algerie :

Les 2 premiers sites de recrutement algériens ont été lancés début septembre 2006. Le premier est généraliste et le second est spécialisé en pharmacie. L'éditant est une société française : HCM (Hope Cove Management), cabinet de conseil spécialisé dans l'industrie pharmaceutique, a publié pharmarecrute.com. HCM a organisé deux forums de l'emploi, le premier à Paris et le second à Alger. Le premier forum permettant aux entreprises opérant en Algérie d'atteindre les demandeurs d'emploi résidant en France, avec pour objectif principal Ressortissants algériens ou français d'origine algérienne souhaitant retourner dans leur pays d'origine.

¹ <https://www.amalo-recrutement.fr/blog/viadeo-est-il-mort/> (14/05/2023 à 9/37)

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

C. Emploi.com:

Le site vient de fêter récemment ses 7 ans de présence du portail du recrutement lancé en 2006 sur le marché du e-Recrutement. Fidèle à ses traditions, Emploitic.com, est leader du recrutement sur Internet en Algérie. Après avoir confirmé, en 2011, sa position comme premier média d'annonce d'emploi, le recrutement sur Internet continue d'afficher une importante évolution. Mises à part les périodes habituellement creuses, l'activité a été pour le moins soutenue tout au long de l'année 2012.¹

2.4.4. Les logiciels:

Un logiciel RH est un système informatisé qui aide à la gestion des ressources humaines. Il fournit un ensemble intégré d'applications pour gérer les tâches administratives et opérationnelles dans une organisation.

A. HR ACCES:

HR Access est un ERP dit de SIRH (système d'information de gestion des ressources humaines). Est un progiciel édité par HR Access Solutions. Il est donc utilisé dans les services de RH pour aider à gérer tout le périmètre de ce genre de service, en aidant par exemple à la gestion des paies ou à la gestion des temps et des activités.²

B. Teamdeck:

Permet aux gestionnaires d'équipe de planifier l'attribution des ressources aux différents projets. L'outil propose également la gestion du temps de travail et de planification, Teamdeck reste simple, tout en offrant des fonctionnalités avancées. Il est idéal pour l'affectation de types de tâches ou pour les responsables qui veulent tout gérer.³

C. Apptivo:

Pour ceux qui recherchent flexibilité et fonctionnalité, Apptivo peut répondre à leurs attentes. Cet outil RH permet de choisir parmi les différents modules qu'il propose aux utilisateurs pour optimiser la gestion des données salariés, la gestion des congés, la communication des équipes et le recrutement.

¹ M. Abed Tilioua, Enseignant/Doctorant. Faculté des Sciences de l'information et de la communication. Université Alger 3 abedtilioua@yahoo.fr

² [https://www.freelance-informatique.fr/consultant-hr-access-e5283#:~:text=HR%20Access%20est%20un%20ERP,et%20des%20activit%C3%A9s%20\(GTA\)](https://www.freelance-informatique.fr/consultant-hr-access-e5283#:~:text=HR%20Access%20est%20un%20ERP,et%20des%20activit%C3%A9s%20(GTA)) (12/05/2023 à 14/43)

³ <https://www.appvizer.fr/operations/gestion-ressources/teamdek> (15/05/2023 à 9/37).

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

D. HR.my:

Parmi les logiciels les plus récents sur le marché des logiciels RH, c'est certainement encore le plus jeune, mais assez puissant pour son âge. Le système vous offre des capacités de gestion des congés et de traitement de la paie, ainsi qu'un portail libre-service pour les employés.

E. IceHRM:

Le logiciel offre de multiples fonctions : gestion des congés, gestion du temps de travail et des absences, gestion des données des employés, téléchargement de documents sur le serveur et même téléchargement de rapports au format CSV. Un excellent service de support technique en fait également une solution open source solide.

F. Payfit:

A été créé avec l'ambition de révolutionner la gestion de la paie et de la rendre plus accessible. Le service crée automatiquement vos bulletins de salaire et s'occupe de vos déclaratifs, en particulier la déclaration sociale nominative. Payfit est un logiciel qui permet aux responsables des ressources humaines de gagner en productivité.¹

2.5.La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines :

2.5.1 SIRH:

Tannenbaum (1990) définit la SIRH comme « *un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation*² ». Il est considéré comme un système qui implique : des personnes, des politiques et procédures, des formes et des données.

Donc le SIRH est un système qui gère un ensemble de briques logicielles, et qui permet de automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines.

2.5.2 Le e-recrutement:

Selon Besson et Digout (2013), l'e-recrutement ou le recrutement en ligne peut être défini comme « *l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent*

¹ <https://www.appvizer.fr/ressources-humaines/paie/payfit> (15/05/2023 à 10/37).

² TIXIER (Julie) et DELTOUR (François), « Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme », 2004, p. 2352.

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

aux étapes du processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise¹ ». Donc on peut dire que : l'e-recrutement est un ensemble de processus menés sur Internet dont le but de trouver des candidats en ligne répondant à des critères spécifiques et éventuellement d'être embauché par une entreprise ou une organisation.

A. Les étapes de digitalisation de recrutement :

Le recrutement également a beaucoup changé avec la transformation numérique. Avant le web l'embauche des candidatures se fait évidemment par le support papier, le processus de recrutement a connu une première évolution avec l'arrivée d'Internet et le web 1.0.

- **A l'ère du web 1.0 :** recevoir un offre d'emplois nécessitait de s'inscrire sur la plateforme ou directement sur le site de l'entreprise, et de créer des alertes mails pour recevoir les annonces correspondant aux profils des candidats. L'outil de recherche était diffusé uniquement sous forme de listes déroulantes. Un seul support de lecture est disponible, l'ordinateur².
- **Le recrutement 2.0 :** Internet a relativement peu changé la façon dont le recrutement était effectué. Il avait simplement transformé les annonces web et les armoires de cv en documents électroniques partageables.
- **Le recrutement 3.0 :** c'est un prolongement du recrutement 2.0 va plus loin en introduisant plus de techniques issues du l'envoi automatisé d'emails, tout en mettant l'accent sur la notion d'expérience candidat. Ces processus sont réunis en une méthode extrêmement efficace, l'Inbound Recruiting est une approche globale (holistique) qui aligne les différents outils utilisés par les recruteurs. On ne peut pas vraiment parler d'un changement radical donc mais plutôt d'une consolidation de l'existant, c'est-à-dire le traitement des candidatures, de l'intégration de l'acquisition des talents et des approches de Sourcing au sein d'un même processus³.
- **Le recrutement 4.0 :** : ici l'accent devrait être mis sur la simplification de la vie des recruteurs et sur l'aide à recruter plus efficacement. Cela comprend l'accélération du processus de Sourcing, de sélection et d'entrevue.

¹ Jacmin, Caroline « La digitalisation du service des ressources humaines, un changement à mettre en œuvre » faculté des sciences économiques, sociales politiques et de communication, université catholique de Louvain (2019) p 16

² <https://archibat.com/blog/recrutement-1-0-versus-recrutement-2-0-quelles-transformation/> (02/05/2023 à 17/19).

³ <https://inbound.lasuperagence.com/blog/e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-inbound-recruiting> (02/05/2023 à 17/56).

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

Les recruteurs doivent mettre en avant leur marque d'employeur et soigner leur image. Celle-ci passe par l'e-réputation des entreprises sur le digital et plus précisément sur les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo...)¹.

B. Les avantages de e-recrutement :

Le e-recrutement est considéré un réel avantage pour les recruteurs ainsi que pour les candidats :

- Des candidats bien ciblés grâce au Sourcing.
- Un outil permettant de gagner du temps de par la publication d'annonces de recrutement qui permet de recevoir les réponses des candidats dans des délais très limités. Et également de gagner du temps dans le processus intégral de recrutement.
- Permettant de diffuser rapidement les offres d'emploi et restant accessibles en permanence.
- La transparence de l'information, les réseaux sociaux professionnels permettent aux recruteurs d'accéder à des informations plus complètes mais aussi plus fiables que celle présentés dans les CV traditionnelles.
- Une amélioration de l'expérience candidat grâce à un marché de l'emploi actualisé et disponible 24h/24h et 7j/7j.

C. Les inconvénients de e-recrutement :

Selon les auteurs (Barkat et Oukrid, 2018), il existe cependant des limites à la mise en place du e-recrutement.

- L'e-recrutement ne permet pas de toucher toute la population à la recherche d'un nouveau job. En effet, il semble qu'une partie de la population ne s'intéresse pas réellement aux offres sur internet.
- Lors de la mise en ligne de l'offre de l'emploi il sera demandé que cette dernière respecte certains critères comme la taille du fichier ou encore son format, ce qui demande aux personnes un minimum d'expérience dans ce domaine.
- Des spam ou des virus peuvent s'infiltrer dans les programmes.
- De part l'utilisation de l'e-recrutement, les données manuscrites disparaissent peu à peu ce qui peut empêcher les tests de recrutement tels que la graphologie.

¹ <https://grabjobs.co/recruitment-platform/fr/recruitment-4-0-automating-the-hiring-process/> (04/05/2023 à 9/15)

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

2.5.3 La formation en ligne « e-learning »:

La formation en ligne est l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges à la collaboration à distance¹.

L'apprentissage en ligne est un dispositif de formation qui utilise une connexion Internet ou un réseau informatique local pour enseigner, communiquer et interagir avec l'apprentissage. Environnement distant et distribué, accès à la source par téléchargement ou consultations en ligne. Il peut s'agir d'un système synchrone ou d'un système asynchrone. Système d'auto-apprentissage guidé ou une combinaison de ses éléments.

A. Les modalités de e-learning :

Tableau N° : les différentes modalités du digitale Learning

Modalités	Définitions
Formation en présentiel digitalisé	La formation s'effectue en salle avec la présence de formateur et des apprenants ou le formateur fait appel à des outils d'animation digitaux.
e-learning asynchrone	C'est une formation où les apprenants et les formateurs ne sont pas impliqués au même moment dans le processus pédagogique.
e-learning synchrone	La formation se déroule en ligne où les participants et les enseignants interviennent en temps réel (classe virtuelle, webinaire).
e-learning mixte (asynchrone- synchrone)	La Formation comprend des modules e-learning d'autoformation échanges et de regroupement à distances (MOOC, SPOC).
Blended Learning	Egalement appelé la formation hybride est un dispositif qui combine deux modalités d'apprentissage. C'est une approche visant à établir un équilibre entre les activités classe et les activités à distance en utilisant les outils de ces deux modalités.

Source : <https://en.calameo.com/read/002859354891982a9aa72> (21/05/2023 à 21/46)

B. Les avantages de e-learning :

L'apprentissage en ligne (e-Learning), se multiplie en plusieurs avantages qui sont les suivants¹ :

¹ Article haute autorité de santé développement professionnel continu « e-learning » mai 201

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

- Gain de temps et de l'argent pour les apprenants et les entreprises.
- Rentabilité du e-learning pour les entreprises.
- Possibilité de personnalisation des formations et de former un nombre illimité d'apprenants grâce à la formation digitale.
- Autonomie et flexibilité du e-learning.
- Apprentissage de la nouvelle technologie.

2.5.4 La e-GPEC:

La GPEC peut également évoluer. Les méga données lui permettent de collecter et d'utiliser des informations sur une variété de sujets. De nombreuses entreprises qui utilisent des tests de personnalité ou de compétences en ligne sont capables de comparer des données pour mettre en évidence des profils et identifier des besoins. L'objectif est de créer une mobilité interne pertinente et de valoriser les talents des collaborateurs.

Le SIRH facilite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences puisqu'il va permettre de :

- Faciliter le travail de recherche d'une personne, qui appartient à l'entreprise ou qui figure sur les candidatures et qui posséderait le profil recherché.
- Définir les caractéristiques d'une offre.
- Mesure les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe, afin de ne pas avoir de personne sur ou sous profilé par rapport au poste occupé.
- Préparer les différents entretiens et les plans de formations par rapport à l'écart constaté.
- Donner un accès au salarié pour qu'il mette à jour les données le concernant (CV, demande de formation...)².

A. Les avantages de e-GPEC :

La digitalisation de la fonction des ressources humaines et l'utilisation d'un SIRH facilite la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences et il permet de :³

- Garantir la pérennité de l'entreprise en optimisant l'adéquation entre compétences et besoins stratégique.

¹<https://blog.riseup.ai/elearning-avantages-inconvenients> (22/05/2023 à 9/42)

² OPHELIE (Castillo) « le système d'information des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises ».

³ GILET.M, GILLET.P « SIRH système d'information des ressources humaines » DUNDO, Paris (2010, p.177)

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

- Véhiculer en externe une image d'entreprise digitale.
- faciliter le travail du recruteur lors de recherche d'un profil, qu'il soit en interne (Mobilité interne) ou recrutement externe.
- Rapidité de remplacement d'un poste budgétaire.
- Etablir un plan de formation prenant en considération les écarts constatés lors de l'exercice d'évaluation et développement des compétences.
- Simplifier la communication entre l'employé et les RH en créant des canaux digitaux permettant: la mise à jour de données administratives, insertion des demandes de congés, d'attestation de travail, bulletin de paie, inscription a une formation...etc.

2.5.5 La digitale rémunération:

E-rémunération est un système qui fait référence à l'organisation qui recueille, stocke, traite, analyse, utilise et distribue des données et des informations liées à la rémunération sur le web.

La e-rémunération permet de gérer la gestion de temps, des présences et des congés.

A. Gestion du temps :

La gestion du temps de travail des salariés doit être comptabilisée par l'employeur, en fonction des heures ou des jours de travail (pointage) travaillés dans son entreprise.

L'employeur doit être en mesure de justifier les heurs travaillés par ses employés afin les pouvoir rémunérer. Il y a des outils de gestion de la saisie des temps de travail, en utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication électronique, tel que les badges des horloges électronique et digitales qui assurent :

- La présence des travailleurs sur le lieu de travail
- Les heurs effectivement travaillées.

B. Gestion des présences :

La manière de pointage avec les nouvelles technologies a changé, nous parlons donc d'une horloge électronique.

Au début et à la fin du travail les employés placent ses doigts sur le dispositif lecture carte de pointage s'il s'agit d'une pointeuse digitale ou d'une pointeuse de reconnaissance facile qui utilise des algorithmes avancés pour comparer les visages scannés et déjà stockés dans la

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

mémoire de pointeuse, puis le logiciel récupère les données pour le calcul de la durée de travail.

C. Gestion des congés :

La gestion des congés dématérialiser permet un confort supplémentaire aux employés permettant d'effectuer rapidement l'envoi de la demande. Elle est un aspect de la gestion du temps à l'employé qui répond à un cas particulier :

Dans un premier temps, les employés, selon la nature de leur statut obtiennent les droits aux congés, qu'ils soient payés ou réduction du temps de travail, le nombre d'heures de droit individuelle de la formation, le temps de pause rémunéré, etc. Donc, ils vont se faire créditer de ces droits.

Deuxièmement, les normes applicables à l'exercice de ces droits sont régies par des règles et soumises à un contrôle.

D. Gestion de la paie :

La gestion de paie a subi d'importants changements au cours des dernières années afin de simplifier sont processus grâce à un système d'information des RH.

La digitalisation de la paie consiste à utiliser des outils technologiques pour automatiser et simplifier les processus de traitement de la paie et de la gestion administrative du personnel.

E. Les avantages de la e-rémunération :

- Le gain du temps pour le service RH dans la production et la distribution des bulletins de paie.
- Faciliter l'organisation et la conservation de documents du personnel de l'entreprise.
- Réduction des couts.
- Permet à l'entreprise de cultiver une image innovante, attractive et dynamique en phase avec les nouveaux comportements lies aux technologies numériques.
- Garantir la sécurité des données des collaborateurs.
- Facilite la revalorisation salariale : grâce du digitalisation le processus de revalorisation salariale les risques que les aspects affectifs soient pris en compte dans l'augmentation ou non des collaborateurs sont diminués¹.

¹ <https://digital-solutions.konicaminolta.fr/gestion-documentaire/article-les-avantages-de-la-fiche-de-paie-electronique/#:~:text=La%20d%C3%A9mat%C3%A9rialisation%20des%20bulletins%20de,am%C3%A9lioration%20d'image%20de%20marque.> (13/05/2023 à 16/00)

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

Dans cette section, nous mettons la lumière sur l'impact de numérisation sur l'audit interne, et la manière dont ils peuvent intégrer et adapter des outils techniques de la structure audité « Ressources Humaines. » et nous avons focalisé sur l'évolution de la fonction RH à l'ère de numérisation et la manière dont la digitalisation change le processus de cette dernière.

Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation

Conclusion

A l'heure de la transformation digitale les habitudes des entreprises ont été modifiées, en particulier les ressources humaines. La GRH est progressivement devenu un axe stratégique dans les entreprises.

La numérisation et la mutation récente de l'environnement technologique ont profondément modifié les pratiques RH. Cela a donné lieu à l'apparition des nouvelles pratiques de la GRH soutenues par les TIC.

La digitale met l'accent sur la visibilité et l'accessibilité des nouvelles technologies, telles que les réseaux sociaux, les logiciels intégrés, les plateformes connectées...

Il se concentre également sur le comportement des utilisateurs qui sont prêts à utiliser cette technologie, quel que soit son degré de puissance technologique.

Ce deuxième chapitre, intitulés « la digitalisation de la fonction ressources humaines », nous avons défini d'abord les notions de base de digitalisation, l'importance de l'audit digitalisée et sa relation avec les structures auditées notamment la direction des ressources humaines, puis nous avons présenté la GRH numérisés ses outils et nous avons mis l'accent sur les différents volets dématérialisés telle que la GPEC, la rémunération, le recrutement et la formation.

Chapitre 03 :
**L'audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De
Digitalisation.**

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

Introduction

Ce troisième et dernier chapitre, c'est notre cas pratique, qui porte sur la réalisation d'une mission d'audit au département des ressources humaines à l'ère de numérisation au sien d'une entreprise algérienne.

Nous avons choisi la direction générale du premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie (ATM Mobilis) comme un lieu de stage.

Les chapitres théoriques nous ont permis d'avoir les informations essentielles sur l'audit, la GRH et ses activités et d'avoir une connaissance sur la digitalisation. Et ce chapitre a pour but de présenter ce que nous avons parlé au cours de notre recherche.

Ce chapitre est divisé en trois sections :

Dans la première section on va parler sur l'organisme d'accueil de notre stage ainsi que leur histoire, organisation, objectifs, effectifs et ses engagements.

La deuxième section sera consacrée au département où nous avons fait notre stage pratique, dans lequel on va présenter la direction d'audit, le cadre déontologique, l'organigramme et la démarche de l'audit interne chez ATM Mobilis.

Et comme une troisième et dernière section, nous allons présenter les différents résultats de notre travail ainsi que nos recommandations.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

Section 01 : Présentation De L'organisme D'accueil.

Il s'agit d'abord de donner des informations générales relatives à notre entreprise d'accueil « ATM Mobilis », en commençant par son historique, sa présentation, sa structure organisationnelle, et par la suite ses missions et objectifs, et enfin ses principes et engagements.

1.1. Historique d'ATM Mobilis :

- En Août 2003, l'activité mobile d'Algérie Telecom a été filialisée et « ATM Mobilis » est créé entant que société par actions.
- En Décembre 2003, une troisième licence GSM a été attribuée au Groupe Wataniya.
- En Mai 2004, ouverture du call centre Mobilis.
- En Août 2004, Mobilis lance son service prépayé « Mobilis la carte ».
- En Décembre 2004, le premier réseau expérimental UMTS de Mobilis a été lancé en partenariat avec l'équipementier HUAWEI technologie et Mobilis enregistre son millionième abonné actif.
- En Février 2005, Mobilis lance son offre GPRS/MMS (Mobi+).
- En Mares 2005, Mobilis lance sa nouvelle offre prépayée « Mobilight » et procède à l'ouverture de sa première boutique commerciale.
- En Avril 2005, Mobilis en partenariat avec Algérie Poste lance la « Mobiposte ».
- Mobilis atteint ses 2 millions d'abonnés actifs en Juillet 2005, ses 3 millions d'abonnés en Septembre 2005, son 4 millionième abonné en Octobre 2005, et en Janvier 2006, Mobilis annonce ses 5 million d'abonnés actifs.¹
- En Août et Septembre 2007, Mobilis lance le service de rechargement électronique Mobilis « Arsselli », et annonce le lancement du service BlackBerry sur son réseau.
- En Juin 2008, Mobilis lance exclusivement une offre spéciale « BAC/BEM 2008 ».
- En Janvier 2011, Mobilis lance RACIDI le service de consultation du compte CCP via SMS.
- Entre Janvier et Décembre 2012 Mobilis lance :
 - Challenge « Arsselli » des points de vente.
 - TPE pour rechargement.
 - Assure une couverture technique et commerciale sur l'autoroute Est/Ouest.

¹ Le 1er opérateur de téléphonie mobile en Algérie, le journal N°01 Page 02 (18/02/2023 à 3/45).

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

- En Décembre 2013, Mobilis lance plusieurs offres internet sur son nouveau réseau mobile troisième génération « 3G+ » en couvrant 19 wilayas.
- Entre Août et Décembre 2014, Mobilis devient le nouveau sponsor officiel de la Fédération Algérienne de Football, ainsi de l'équipe nationale de football et de la ligue professionnelle.
- En 2015, Mobilis couvre les 48 wilayas avec son réseau mobile troisième génération.
- En 2016, Mobilis lance un nouveau réseau quatrième génération « 4G ».
- En 2017, Mobilis a mis en place une nouvelle solution de convergence de son système, afin d'améliorer sa gamme de produits et de répondre avec des offres plus fluides et plus adaptées aux souhaits de ses clients.

ATM Mobilis dispose aujourd'hui¹ :

- D'un effectif qui dépasse les 6000 employés dont 40% femmes.²
- De 17,4 millions d'abonnés.
- De 39,93% de part de marché Algérien.
- D'un réseau commercial en progression dépassant les 177 Agences
- D'un taux de couverture réseau de 98.42%.
- De 5 distributeurs régionaux et nationaux.
- Une technologie approuvée : Ericsson, HUAWIE et ZTE sont les leaders mondiaux dans le domaine des télécommunications (tous les trois partenaires de Mobilis).

1.2.Présentation d'ATM Mobilis :

ATM Mobilis est une filiale d'Algérie Telecom, elle est devenue autonome le 03 Aout 2003 suite au décret exécutif de 26-05-2002, portant approbation de régularisation de licence d'exploitation du réseau public des communications GSM (Global System of Mobile). Sous forme de société par action (SPA), détenu à 100% par le groupe Algérie Telecom.

ATM Mobilis est le premier opérateur de la téléphonie mobile en Algérie, avec un capital de 100.000.000 augmenté en 2010 à 25.000.000.000 DA.

Depuis sa création, Mobilis s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qui lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 20 Million d'abonnés en un temps record.

¹ Rapport du troisième trimestre 2016 de l'entreprise.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

Optant pour une politique de changement et d'innovation, Mobilis travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients.

En déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant, et en créant des produits et services innovants, Mobilis est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle : « Ensemble construisons l'avenir ». Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement¹.

Se munissant des valeurs : transparence, loyauté, dynamisme et l'innovation. Mobilis optimise sa qualité de service et veille à fidéliser ses clients.

Mobilis est aussi :

- Une couverture réseau totale de la population.
- Un réseau commercial en progression atteignant ainsi les 178 agences Mobilis.
- De plus de 4500 Station de Base Radio.
- De plateformes de services de plus performantes
- De l'innovation et un développement de plusieurs offres et services.

Mobilis, s'affirme une entreprise dynamique, innovante, loyale, transparente et continue sa compétition saine, dans un marché très concurrentiel où le sérieux, la crédibilité et la proximité sont les clés de la réussite.

- **Statu juridique :** Son siège est situé à Quartier d'Affaires de Bab Ezzouar 16000 Alger. L'entreprise Mobilis est une entreprise économique publique/ société par action EPE/SPA au capital de 25.000.000.000 DA, divisée en 1000 actions a pour principal objet l'exploitation des services de la téléphonie mobile.
- **Réseau commercial :**
 - 186 agences et points de présences pour la vente directe.
 - 04 distributeurs pour la vente indirecte : Algérie Poste, Assilou Com, GTS Phone, Data news.
 - 137 commerciaux en vente indirectes.
 - Plus de 60.000 points de vente indirect.

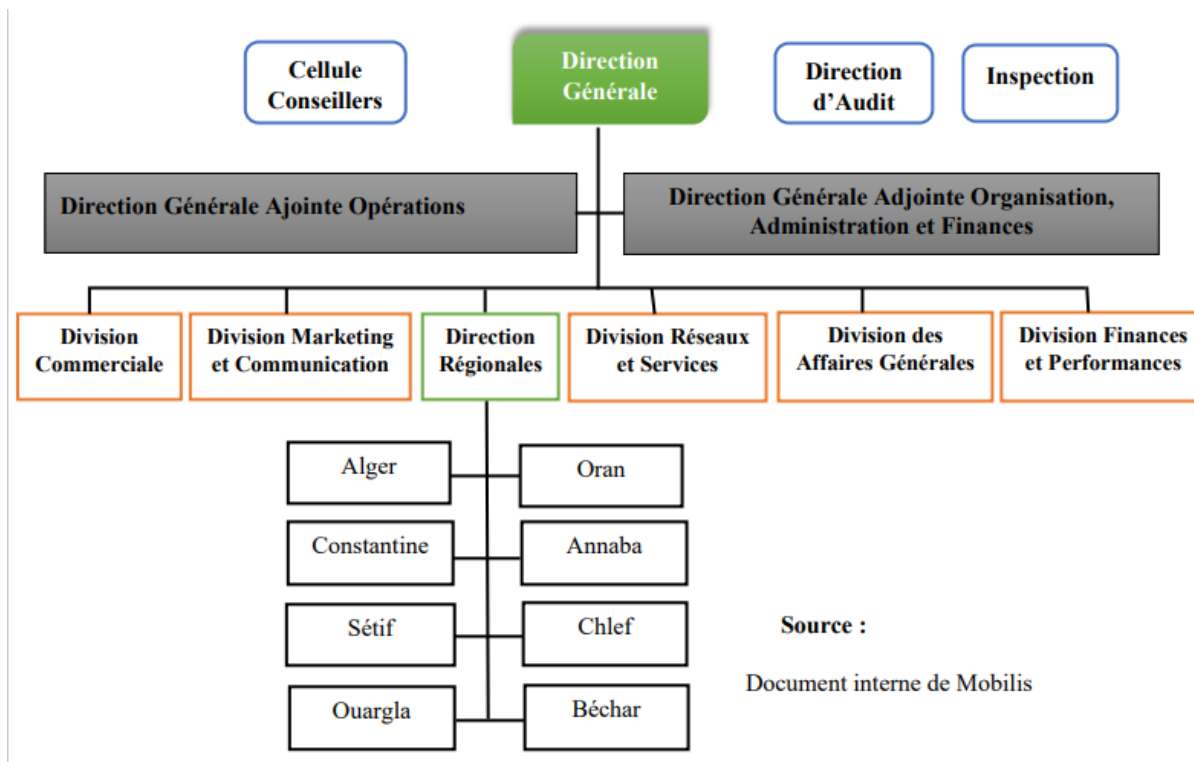
¹ Le site officiel de l'opérateur ATM MOBILIS, www.mobilis.dz (21/02/2023 à 11/22).

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

- Plus de 100.000 points de vente (dont près de 15.000 agréés)
- Une couverture totale du territoire national en réseaux 2G et 3G++.
- 100% couverture en réseau 4G sur les 48 wilayas.
- Plus de 60.000 points de vente indirect.

1.3. L'organigramme structurel d'entreprise :

L'organisation d'ATM Mobilis est présentée par l'organigramme suivant :



1.3.1. La direction générale :

La direction générale est dirigée par un président directeur générale qui est assisté par des conseillers dans différents domaines d'activités.

Pour assurer le bon fonctionnement et atteindre la performance, l'entreprise dispose de cellules et directions rattachées à la direction générale :

A. Cellule conseilles :

Chargé de donner des conseils à la direction générale dans différents domaines d'activités (technique, commerciales, etc. ...).

B. Direction d'audit :

Mise en place dans l'entreprise pour rendre compte à l'actionnaire ou ses représentants (membre de conseil d'administration) de la situation réelle de leur patrimoine en tout

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

objectivités, la mission d'audit est constituée se de trois phases : phase de programmation, phase d'exécution et la phase de suivi des recommandations.

C. Inspection :

Elle intervient en cas de dysfonctionnement pour diagnostiquer et inspecter les structures de l'entreprise suite à la demande de PDG (Président de la Direction Générale).

D. Direction Générale Adjointe « opérations » :

Cette direction est composée de trois divisions principales qui sont : Division Commerciale, Division Marketing et Communication, Direction régionales.

▪ Division commerciale :

- Direction de la Distribution et Des Ventes.
- Direction Marché Entreprise.
- Direction Relation Clients.

▪ Division Marketing et Communication :

- Direction du Marketing.
- Direction de la Marque et de la Communications.
- Direction Interconnexion Roaming et Régulation.

E. Direction régionales :

Pour une prise en charge efficace de l'ensemble des activités de l'entreprise sur tous le territoire national. Mobilis a implémenté huit directions régionales qui couvrent chacune une zone géographique bien définie « Alger, Constantine, Chlef, Annaba, Oran, Sétif, Bechar, Ouargla »

Chaque direction dispose de cinq sous directions sous la présidence d'un directeur régionale :

- Sous-direction commerciale.
- Sous-direction technique.
- Sous-direction déploiement.
- Sous-direction affaires générales.
- Sous-direction finances et comptabilité.

Un réseau de distribution et de vente, constitué d'agences commerciales, de distributeurs et de points de vente.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

F. La Direction Générale Adjointe « Organisation, Administration et Finances » :

Cette direction est scindée en trois divisions principales qui sont :

▪ Division Réseau et Service :

La Division réseau et service est une structure chargée de l'implémentation et la maintenance du réseau de l'entreprise, pour assurer le bon fonctionnement de son activité technique la division dispose de six directions opérationnelles :

- Direction de l'Ingénierie et de Développement du Réseau.
- Direction de Transmission.
- Direction de Déploiement et Opération Réseau.
- Direction de la Maintenance du Réseau.
- Direction du Système d'Information.
- Direction Projet et Transport.

▪ Division des Affaires Générales :

Cette structure managériale dispose de quatre directions à savoir :

- Direction des Affaires Juridiques et Contentieux.
- Direction des Achats et de la Logistique.
- Direction de la Formation.
- Direction des Ressources Humaines.

Le rôle principal de la Division des affaires générale, c'est de conforter le management d'un ensemble de directions en charge de fonctions supports dont certaines ont un contenu managériale important qui conditionne la performance générale de l'ensemble des autres structures de l'entreprise.

▪ Division Finances et performances :

Cette structure dispose de quatre directions :

- Direction des Finances et de la Comptabilité
- Direction Revenus Assurances.
- Direction de la Stratégie, de la programmation et de la Performance.
- Direction de la Qualité.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

1.4. Missions et objectifs d'ATM Mobilis :

1.4.1. Missions d'ATM Mobilis :

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace, et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national pour¹ :

- Réaliser toute étude et/ou toute action permettant d'identifier les besoins des clients.
- Vérifier la conformité et l'efficacité du système de management de la qualité de l'entreprise.
- Définir et concevoir l'architecture du réseau.
- Réaliser les études d'ingénierie en conformité avec les normes des réseaux et services.
- Déployer le réseau de téléphonie mobile à travers tout le territoire national.
- Mettre à la disposition des structures les compétences nécessaires.
- Assurer la maintenance curative et préventive du réseau.
- Refonte et urbanisation du SI en vue d'un alignement entre ce dernier et le business d'entreprise.
- Gérer les finances, la comptabilité et la trésorerie de l'entreprise.
- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile.
- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphonie mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients.
- Exercer ses activités dans le respect des concurrents.

1.4.2. Objectifs d'ATM Mobilis :

Depuis sa création, Mobilis s'est fixé des objectifs généraux à savoir : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation, le progrès technologique et la rentabilité financière, mais également des objectifs qui touchent les différents domaines :

- Développer le parc d'abonnés et acquérir des parts de marché.
- Proposer des offres simples, claires et transparentes qui répondent aux attentes des consommateurs.
- Améliorer constamment ses produits, ses services et sa technologie.

¹ Documents fournis par l'entreprise ATM Mobilis.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

- Mettre en place de nouvelles procédures en matière de RH.
- Développer le réseau commercial.
- Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.
- Répondre dans les meilleurs délais à toute réclamation.
- Assurer la diffusion d'une image positive de l'entreprise à travers les médias (slogans, messages) pour établir une relation de fidélité avec les clients.
- Essayer de créer un lien solide avec les clients par les centres de services, le centre d'appel et par son site Web.

1.5. Les principes et les engagements d'ATM Mobilis :

1.5.1. Les principes d'ATM Mobilis :

ATM Mobilis est une entreprise nationale instaurée pour¹:

- Travailler pour créer de la richesse et générer du progrès.
- Protéger et défendre les intérêts du consommateur algérien.
- La solidarité, la qualité, la transparence.
- L'esprit d'équipe, la loyauté, le respect des engagements
- L'éthique, l'innovation, l'excellence.
- Le travail bien fait, le mérite, l'honnêteté.

1.5.2. Les engagements d'ATM Mobilis :

Afin de concrétiser ses ambitions, atteindre ses buts et réaliser ses aspirations, ATM Mobilis s'engage auprès de ses clientèles à :

- Mettre à la disposition des clients un réseau de haute qualité couvrant l'ensemble de la population sur tout le territoire national.
- Acheminer dans les meilleures conditions tous les appels quelle que soit la destination demandée.
- Proposer des offres simples, claires, transparentes et sans surprise.
- Améliorer constamment ses produits, ses services et sa technologie.
- Rester en permanence à l'écoute des clients et répondre dans les meilleurs délais à toutes réclamations.
- Tenir ses promesses.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil « ATM Mobilis », on va présenter la direction d'audit, et expliquer une mission d'audit ou sien d'ATM Mobilis.

¹ Le 1er opérateur de téléphonie mobile en Algérie, le journal N°01 Page 02 (23/02/2023 à 11/33)

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

Section 02 : La Direction D'Audit Interne d'ATM Mobilis.

Dans la deuxième section de cas pratique, nous avons présentés la direction d'AI au sein d'ATM Mobilis, notre présentation constitue d'une présentation de la direction, à travers sa naissance, ses missions, son organisation interne et sa démarche.

2.1. Présentation de la direction d'AI d'ATM Mobilis :

2.1.1. Naissance de la fonction AI au sein d'ATM Mobilis :

L'audit interne est une fonction indépendante et objective qui confère à ATM Mobilis une assurance sur le degré de contrôle de ses activités, lui fournit des conseils pour améliorer sa performance et contribuer à la création de la valeur ajoutée.

La direction d'audit d'ATM Mobilis a été créée en 2006, et réorganisée en septembre 2013, suite à la recommandation de la direction générale dans le cadre de la réorganisation de l'entreprise, qui vise à renforcer des activités de contrôles, et en instaurant une fonction audit en respectant les normes internationales d'audit interne.

La fonction audit interne d'ATM Mobilis est centralisée, pour garantir son indépendance, la direction de l'audit interne est rattachée hiérarchiquement au président directeur général et fonctionnellement aux comités d'audit.

La direction d'audit interne dispose d'une charte de l'audit interne, s'inspirant des normes consacrées, elle définit la mission, le rôle et les responsabilités de la direction de l'audit interne. Elle clarifie par ailleurs, les droits et obligations des structures opérationnelles, fonctionnelles et régionales dans le processus d'audit interne d'ATM Mobilis.

2.1.2. Code déontologie de la direction d'audit interne :

En se dotant d'un code de déontologie qui promeut une culture de l'éthique en son sein et fixe des règles de conduites aux auditeurs internes dans le cadre de la réalisation de leurs missions.

Le code de déontologie fait partie intégrante du référentiel d'audit d'ATM Mobilis et reprend intégralement les principes fondamentaux et règles de conduite dans le code de déontologie des instituts et référence de la fonction.

Chaque auditeur interne, en rejoignant la direction d'audit d'ATM Mobilis, procède à la signature du document portant sur le code de déontologie.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

Ainsi, les auditeurs internes d'ATM Mobilis s'engagent à respecter le code de déontologie et à veiller à sa stricte application au même titre que le règlement interne de l'entreprise et toute autre disposition réglementaire application aux employés de l'entreprise.

Le code de déontologie est donc composé de la définition de l'audit interne, des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne et des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes.

Le code de déontologie s'articule autour de quatre principes fondamentaux et 12 règles de contrôles :

A. Intégrité :

- Doit accomplir sa mission avec honnêteté, diligence et responsabilité.
- Doit respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.
- Ne doit pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou son organisation.
- Doit respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

B. Objectivité :

- Ne doit pas prendre part à des activités ou établir des relations susceptibles de compromettre le caractère impartial de leur jugement.
- Ne doit accepter aucun élément de nature à compromettre son jugement professionnel.
- Doit révéler tous les faits matériels significatifs dont il a connaissance.

C. Confidentialité :

- Doit utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de ses activités.
- Ne doit pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de son organisation.

D. Compétence :

- Ne doit s'engager que dans des travaux pour lesquels il a les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.
- Doit réaliser ses travaux dans le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
- Doit veiller à améliorer sa compétence, l'efficacité et la qualité de ses travaux.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

2.1.3. Les normes de l'audit interne d'ATM Mobilis :

Trois catégories de normes :

A. Normes de qualification :

Énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne.

B. Normes de fonctionnement :

Décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis

C. Normes de mise en œuvre :

Déclinaison des normes de planification et de fonctionnement aux missions d'assurance et de conseil.

2.2.Principales missions de la direction audit interne d'ATM Mobilis :

La direction de l'audit est chargée de l'animation de la politique de contrôle interne d'ATM Mobilis et de l'évaluation de sa pertinence et de son efficacité à travers l'appréciation du dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise.

Assumant une fonction support au management, indépendante de la ligne opérationnelle, elle s'assure que les dispositifs mis en œuvre au sein de chaque structure de l'entreprise permettent à celle-ci de maîtriser son fonctionnement et d'atteindre ses objectifs.

Outre ses missions d'assurance, la direction de l'audit interne peut mener des activités de conseil. Ces conseils sont rendus au client donneur d'ordre sans que l'auditeur interne n'assume une quelconque responsabilité de management.

En tout état de cause, la direction de l'audit ne doit pas prendre part à des travaux incompatibles avec ses missions et ayant un impact sur son indépendance et son objectivité

2.3.Organisation de la direction d'audit interne au sein d'ATM Mobilis :

L'organisation de la direction audit d'ATM Mobilis est présentée par l'organigramme suivant :

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

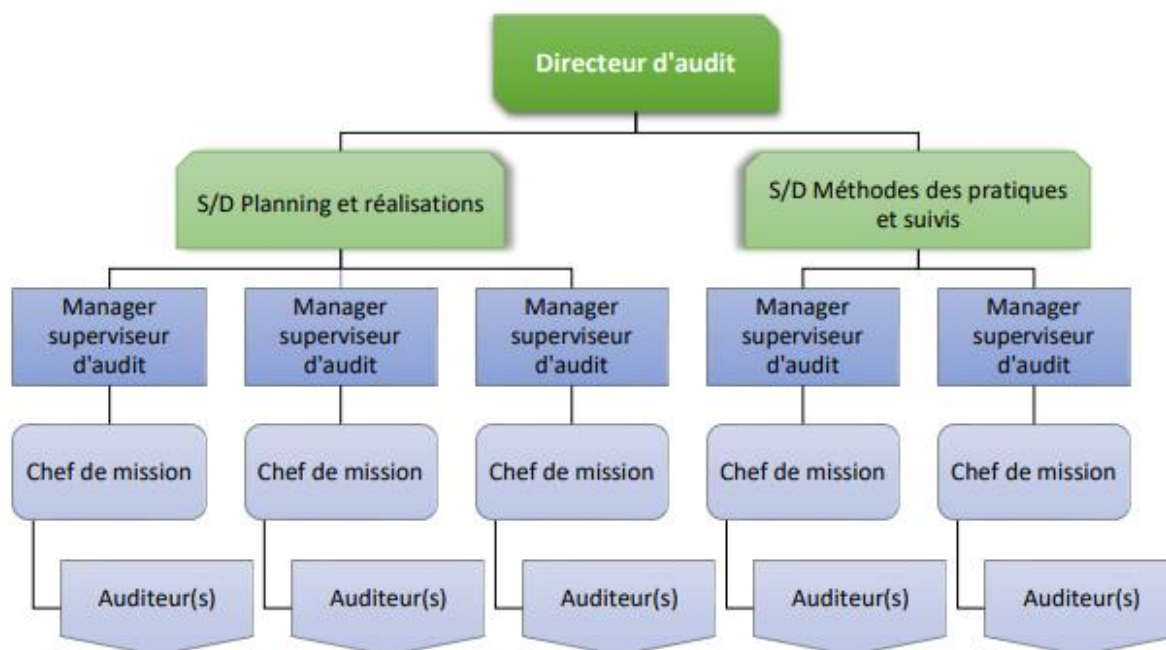


Figure : Organigramme de la direction d'audit d'ATM Mobilis.

2.4.La démarche de l'AI au sein d'ATM Mobilis :

Une mission d'audit interne sont effectuées par une équipe d'auditeurs dirigée par un chef de mission et sont réalisées en trois phases de base¹ :

2.4.1. Phase de préparation :

A. Choisir de l'équipe :

Choisir l'équipe de l'audit selon un ordre de mission validé par le commendataire et présenté au responsable de l'entité auditée, la composition de cette équipe s'appuyer sur la nature et la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponible.

L'ordre de mission constitue : le contrat signé par le service d'audit et le client, et le droit du service d'audit d'accès à l'entité concernée.

B. Lancement de la mission de l'audit :

Annoncer la date de début de la mission de l'audit par une lettre de mission (Annexe N°01) valider par le directeur de l'audit, il est d'usage que l'auditeur informe l'auditée de sa venue, au plus tard 15 jours avant le démarrage de la mission.

¹ Elaborer par nous-même.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

Le chef de mission et le manager superviseur conduit la réunion d'ouverture de la phase de préparation, cette réunion a pour principal objectif de compléter les travaux de collecte d'information pour une meilleure connaissance des processus à audité, et leurs objectifs est pour procéder à une identification et à une évaluation des risques qui y sont liés. À la fin de cette réunion il faut établir un compte rendu qui résume le déroulement de cette réunion.

C. Entamer les travaux préliminaires :

L'équipe de l'audit interne entame les travaux préliminaires par les entretiens avec les audités, la consultation de la documentation disponible concernant les processus, qui comprend les problèmes importants, les objectifs et les procédures de la mission, les méthodes à utiliser. Les résultats de ces travaux sont synthétisés, sous forme d'un compte rendu de la phase préliminaire, cette étape permette de constituer un référentiel du domaine à auditer et de préciser d'avantage les objectifs de la mission d'audit.

D. Analyser les risques :

Le chef de mission responsable de la structure auditée détermine (ou adapter l'existant si le service d'audit interne dispose d'une « bibliothèque » de référentiels des risques), en collaboration avec l'équipe d'audit le tableau des risques (Annexe N°02) relatifs au domaine audité, un tableau des risques relate, pour une thématique donnée, les critères de contrôle adéquats et les zones à risque qui pourraient l'atteinte des objectifs du domaine audité. Ce référentiel servira de base pour comparer « la réalité du terrain » pour la suite de la mission. C'est un document essentiel pour la bonne exécution des tâches et la qualité des conclusions d'audit, il sera présenté aux audités avant le lancement de mission sur site.

E. Réviser et valider la note d'orientation :

Le chef de mission fixe les objectifs d'audit sur la base de contrôle sous forme d'une note d'orientation, elle est soumise à la validation du manager superviseur, le coordonnateur planning et réalisation ainsi que le directeur d'audit.

- Si la note d'orientation est validée en passe à l'étape suivante.
- Si non retourner à l'étape passée.

F. Etablir le programme de travail :

Le chef de mission élabore le programme de travail (Annexe N°03), sur la base des orientations, de la prise de connaissances et des entretiens menés lors des travaux

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

préliminaires. Ce programme est destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs. A partir de ce programme en va conclure :

- Un rapport d'orientation qui définit les grands axes d'investigation pour la suite, destiné aux audités pour information.
- Un programme de vérifications, à usage de l'équipe d'audit et qui précise la nature des contrôles à réaliser.
- Un budget planning qui précise la répartition des contrôles dans le temps et entre les membres de l'équipe.

2.4.2. Phase de réalisation :

A. La réunion de lancement de la phase de réalisation :

Durant cette étape, le chef de mission et le manager superviseur conduit la réunion de lancement de la phase de réalisation sur le lieu de la mission. Elle permet d'établir le contact entre l'équipe d'audit interne et les interlocuteurs clés de l'entité auditée.

B. Accomplir les travaux de terrain :

L'équipe d'audit accomplir les travaux sur le terrain (travaux de vérification et de collecte d'information concernant l'ensemble des éléments permettant de répondre aux objectifs de la mission) Pour ce faire, les auditeurs disposent des techniques d'audit mises à leur disposition.

Afin de maintenir la traçabilité des contrôles effectués, ils ont formalisé l'ensemble de ces travaux dans différents documents :

- De véritables « brouillons » et « documents de travail » pour les auditeurs enregistrant les détails des enquêtes.
- La « page de couverture » résume chaque contrôle : l'objectif du contrôle, sa nature, les résultats obtenus et les conclusions des auditeurs responsables du contrôle.
- Enfin, lorsqu'un contrôle démontre une défaillance, Un FRAP (Formulaire de Révélation et d'Analyse des Problèmes) résume l'opinion de l'auditeur sur cette déficience du contrôle interne.
- Le FRAP est pertinent par rapport au problème évoqué : révélant les éléments probants de son existence, les causes avérées, les conséquences réelles ou potentielles et la proposition de recommandation finale élaborée par l'équipe d'audit pour corriger la défaillance.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

C. Conduire la réunion de clôture :

Les participants sont les mêmes que ceux de la réunion de lancement de la phase de réalisation de la mission, Cette réunion est effectuée à la fin de travail de terrain. Elle permet la validation générale des principaux constats, de discuter des recommandations, que les audités auront à mettre en application, de collecter leurs principaux commentaires.

Les conclusions de cette réunion, sont consignées dans le compte-rendu de réunion de clôture.

2.4.3. Phase de conclusion :

A. Rédaction du rapport d'audit :

L'équipe d'audit doit maintenant déterminer les conclusions de sa mission. Passer au préalable la construction du cadre du rapport d'audit (Annexe N°04), comme support du rapport final sur site de l'audité, et comme base pour l'établissement de la première ébauche du rapport, Une fois formalisé par le chef de mission est revu par le manager superviseur, ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation,

En termes de valeur ajoutée de la mission d'audit, la réunion a été déterminante. Il permet à l'audités de : Demander une explication des défaillances constatées, Contribuer à l'élaboration de recommandations finalement retenues. Après cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit final. Il doit être révisé et validé par le coordonnateur de planning et réalisation.

- Si le rapport d'audit est validé en passe à l'étape suivante.
- Si non retourner à l'étape passée.

L'audité finalise son plan d'action et le renvoie au service d'audit afin de suivre la mise en œuvre des recommandations.

Le rapport final doit être approuvé à la fin par le directeur de l'audit.

B. Elaboration des recommandations :

Chaque équipe d'AI établit un rapport d'audit comprenant des fiches d'observation. Comme indiqué ci-dessus, ceux-ci présentent les constats d'audit, les causes, les conséquences et les recommandations d'audit.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

Les recommandations d'audit sont soutenues par Défaillances mises en évidence par l'équipe d'audit. Leur mise en œuvre dans les délais impartis est essentielle au processus d'audit interne et donc à la performance de la prestation.

Dans l'idéal, elles sont élaborées conjointement avec l'audité, lorsqu'elles n'émanent pas directement de ce dernier.

C. Renseignement du plan d'action :

Le cahier des recommandations (Annexe N°05) se transformera en plan d'actions, dès son renseignement, par les audités. Le plan d'actions doit être transmis à la direction de l'audit, dans un délai maximal de dix jours, à compter de la date de réception du cahier des recommandations.

Une fois le plan d'actions est renseigné par la structure auditée, le chef de mission l'insère dans le rapport d'audit.

Le rapport d'audit définitif accompagné d'une synthèse et du plan d'actions est envoyé au PDG par le directeur de l'audit.

D. Diffuser le rapport d'audit :

Toute diffusion en interne du rapport d'AI. Il est soumis à L'appréciation du directeur de l'audit est à l'accord préalable du PDG.

Les recommandations soulevées dans le rapport d'AI n'impliquent pas forcément des fautes et ne sont pas des critiques personnelles. Elles proposent des améliorations aux responsables habilités à mener les actions de progrès.

Après avoir présenté la direction d'AI d'ATM Mobilis qui feront l'objet de notre champ d'étude nous passons à la troisième section, où nous présentons la méthodologie suivie dans la conduite de l'étude.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

Section 03 : Cas Pratiques.

Dans cette section nous allons essayer de mener un audit de niveau de digitalisation de la GRH et de la direction d'AI, en se basant sur une démarche qualitative basée sur les réponses de notre entretiens effectué au DRH et à la direction d'AI. Nous procéderons également à un diagnostic des résultats afin d'atteindre les objectifs que nous nous avons fixés en se lançant dans cette étude. Cette dernière nous permettrons de tirer les avantages de digitalisations par rapport à une mission d'audit.

3.1.Méthodologie de recherche :

Notre étude est basée sur l'entretien semi-directif dans la DRH et l'entretien non directif dans la direction AI pour que on puisse répondre à notre problématique de recherche qui vise à bien cerner l'impact de la numérisation sur la direction d'audit, ses missions et sa structure auditée (DRH).

Nous avons effectué un entretien qui représente un des outils de l'AI, qui permettant d'apporter une collecte des informations et des éléments d'analyse et de jugement.

L'entretien est un outil d'étude permet de compléter et consolider ce qui a été discuté dans partie théorique, et d'acquérir une nouvelle connaissance sur les différents aspects du en question de point de vue scientifique. L'entretien a été utilisé comme un outil de recherche scientifique permet de collecter des informations, dans le but d'atteindre des résultats honnêtes, clairs et directs, en peut diviser l'entretien en deux type :

- L'entretien semi-directif est une méthode de collecte de données qualitative, Il s'agit d'une forme d'entretien qui combine à la fois des questions préétablies et structurées avec des possibilités d'approfondissement et de flexibilité dans les réponses de l'interviewé. On a suivi les étapes suivantes :
 - 1^{er} étape : la préparation des questions.
 - 2^{ème} étape : l'interview avec le SDGP (Sous-Directeur Gestion du Personnel).
 - 3^{ème} étape : l'analyse et l'interprétation les réponses données par ce dernier.
- L'entretien non directif est une méthode de collecte de données qualitative, Il s'agit d'une forme d'entretien dans laquelle le chercheur adopte une position passive et laisse le participant s'exprimer librement, sans être guidé par des questions préétablies.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

3.2.Présenter et analyser les résultats de l'entretien :

3.2.1. L'audit du niveau de digitalisation de la fonction RH :

A. Résumé de l'entretien :

Le SDGP des RH Mr HADJ SADOUK Djamel, expérimenté dans le domaine depuis 15 ans, il a été très réactif à notre égard, car une explication générale a été fournie sur la digitalisation de FRH et comment utiliser les outils technologie.la réponse aux questions d'entretien était dans la manière de poser la question par l'étudiant et la réponse exact par le responsable des RH. Il nous a montré les activités de la fonction RH, et le niveau de digitalisation de ces activités et en fin les outils digitaux qui sont utilisé au sein de cette département.

B. Présenter les résultats de l'entretien (Annexe N°06) :

Voici les questions que nous avons posés et les réponses obtenues :

▪ Quelles pratiques de la GRH existent chez-vous ?

Nous voyons qu'ATM Mobilis a toutes les pratiques des fonctions RH. Notamment : le recrutement, la rémunération, GPEC, gestion des personnels.

▪ Etes-vous en phase de transformation digitale ?

D'après notre diagnostic, nous avons constaté que : ATM Mobilis, est effectivement dans une phase de transformation digitale.

▪ Si oui, depuis quand le processus est enclenché ?

ATM Mobilis est en phase de transformation digitale depuis 12 ans, elle commence par l'installation d'un progiciel « HR ACCES » dit de SIRH, utilisé dans les services de RH pour aider à gérer tout le périmètre de ce genre de fonction. Et une Messagerie Electronique qui facilite la communication interne et la transmission des documents de l'entreprise.

▪ A quelle étape de digitalisation se trouve votre la direction RH ?

Etape 01 : (modèle 1.0) l'entreprise sans aucune expérience digitale, et qui s'apprêtent à se lancer. Leur préoccupation est de savoir quelle stratégie d'entreprise le digital peut-il servir.

- Les outils digitaux d'ATM Mobilis utiles lui procurent de nombreux avantages.

Etape 02 : (modèle 2.0) l'entreprise dont le digital fait déjà partie de leur fonctionnement.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

➤ ATM Mobilis a une présence en ligne où les consommateurs peuvent le trouver en ligne. L'entreprise a un site web www.mobilis.dz , page sur Facebook et LinkedIn sur lequel tous ses produits sont exposés.

Etape 03 : (modèle 3.0) l'entreprise ici vivent et respirent la digital. L'objectif ici est crucial, car la priorité est d'obtenir davantage de ressources financière pour le financement de transformation digitale de manière global.

➤ ATM Mobilis a des activités qui ne sont pas digitalisé.

Donc on trouve ATM Mobilis est à la deuxième étape de digitalisation.

▪ **Avez-vous une direction de digitalisation ?**

ATM Mobilis a une sous-direction de digitalisation.

▪ **Quelles sont vos activités de la fonction RH digitalisées ?**

Nous pouvons constater que : la gestion du personnel et la rémunération sont des activités de la GRH digitalisées, le recrutement d'ATM Mobilis passe par l'ANEM et le site EMPLOITIC.

▪ **Est-ce que la digitalisation a modifié les processus RH de l'entreprise ?**

Après notre diagnostic, nous pouvons confirmer que la digitalisation à un impact positive sur la GRH, car elle permet un gain de temps. En effet, l'automatisation des tâches répétitives permettra une meilleure optimisation du temps de travail, en retirons l'erreur humaine de l'équation.

▪ **Quels outils de digitalisation utilisé vous ?**

Nous pouvons dire que : la DRH d'ATM Mobilis utilise comme des outils digitaux : les serveurs, les sites internet, les logiciels métiers (HRACCES, HRM).

▪ **Comment l'entreprise gère-t-elle les risques liés au cyber sécurité dans la GRH ?**

La direction de sécurité de réseau garantie l'optimisation de la sécurité du système informatique, d'évite les dysfonctionnements des outils digitaux, et faire face aux problèmes liés au cyber sécurité.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

▪ Comment les données du RH sont-elles stockées et utilisées ?

La DRH archive les documents sous sa forme physique (papier), et en 2017, elle décide à dématérialiser ces documents pour les conserver sur un support électronique (cellule d'archivage des documents numériques).

▪ A quel niveau le recrutement est digitalisé ?

Après l'analyse, nous constatons que le recrutement d'ATM Mobilis est un modèle 3.0, le processus n'est pas encore totalement digitalisé. Car les entretiens sont passés par la méthode classique.

▪ Utilisez-vous des Site web / plateforme ?

Le recrutement d'ATM Mobilis ne se passe pas directement chez eux, il passe par l'agence nationale de l'emploi ANEM et le site web « Emploitic ». C'est un site internet leader du recrutement en Algérie, pour objectif de distinguer et collecter des talents.

▪ Si la pratique rémunération est digitalisée, à quel niveau êtes-vous ?

D'après notre diagnostic, nous constatons que la rémunération est en phase avancé de digitalisation, car toutes les tâches sont faites automatiquement par un progiciel « HRACCES ».

▪ Qu'est-ce que la digitalisation de la rémunération vous a-t-elle permis ?

Après analyse, nous avons constaté que : le progiciel « HR ACCES » permet la gestion de paie et la gestion de temps, et le logiciel HRM permet la gestion des congés.

▪ Quelles technologies utilisez-vous pour la gestion de présence ?

Une pointeuse badgeuse est utilisée à ATM Mobilis, C'est une solution de pointage horaire capable de décompter le temps de travail des employés de l'entreprise.

▪ Est-ce que la gestion de la présence et la gestion de paie sont interconnecté ?

La gestion de présence et la gestion de paie sont interconnectées par le progiciel « HRACCES »

3.3. Interprétation des entretiens :

Après que nous avons passé te temps dans la direction d'audit nous constat les points suivants :

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

- La digitalisation est en cours d'adoption, la direction d'audit a entrepris des efforts pour intégrer des technologies numériques dans ses processus et opérations. Cependant, cette transition n'est pas encore complète et est à un stade initial. Cela peut signifier que la direction est en train d'explorer les options de digitalisation et de mettre en place des initiatives pilotes pour évaluer leur efficacité.
- Les outils utilisés sont : MS PROJECT, messagerie électronique, les ordinateurs pour l'archivage des données.
- MS PROJECT est un logiciel de gestion de projet largement utilisé. Son utilisation dans cette direction indique que la digitalisation se concentre sur la gestion et le suivi des missions d'audit. MS PROJECT permet de planifier les tâches, d'affecter des ressources, de suivre les échéances et de générer des rapports pour assurer le bon déroulement des missions. Cela peut aider à améliorer la coordination et l'efficacité des équipes d'audit.
- La messagerie électronique est un outil de communication essentiel dans un environnement numérique. Son utilisation indique que la direction a adopté des pratiques de communication électronique pour faciliter les échanges d'informations et des documents, les collaborations et les décisions au sein de l'organisation. La messagerie électronique permet une communication rapide et efficace, en évitant les contraintes de temps et de distance.
- L'utilisation d'ordinateurs pour l'archivage des données suggère que la direction a migré vers un système de stockage électronique pour ses documents et ses informations. Cela peut faciliter l'accès aux données, la recherche rapide et la gestion plus efficace des documents. L'archivage électronique permet également de réduire la dépendance aux documents papier et d'économiser de l'espace physique.
- La direction d'audit en question est confrontée à un problème de sous-effectif, car elle ne dispose que d'un directeur, de 4 superviseurs, de 4 auditeurs et d'une assistante. Étant donné que cette direction est responsable de l'audit de l'ensemble du siège d'ATM Mobilis, qui est déployé sur l'ensemble du territoire national et compte 7000 employés, cela implique une charge de travail importante pour une équipe relativement restreinte. Malgré ce manque d'effectif, la numérisation offre des avantages aux auditeurs pour faciliter leur travail. Ces avantages peuvent inclure l'automatisation des tâches répétitives, la collecte et l'analyse plus rapides des données, l'accès facilité aux informations pertinentes, la génération de rapports automatisés, ainsi que la possibilité de suivre et de surveiller les activités de manière plus efficiente.
- En revanche, la digitalisation de la fonction RH est très avancée :

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

- ATM Mobilis utilise actuellement un progiciel de SIRH appelé "HR ACCES" pour gérer leurs RH. Ce progiciel spécifique est conçu pour répondre aux besoins de GRH de l'entreprise. Il permet probablement de gérer des processus tels que la gestion des effectifs, la gestion des salaires, la gestion des congés, etc.
- ATM Mobilis est en phase d'installation d'un ERP plus puissant. Un ERP est un système de gestion intégré qui permet de gérer les différentes fonctions d'une entreprise, y compris les RH, la finance, les ventes, l'inventaire, etc. L'objectif de cette installation est de relier toutes les structures de l'entreprise, ce qui signifie que les informations et les processus RH seront étroitement intégrés aux autres fonctions de l'entreprise.
- En combinant ces informations, il est possible de conclure que ATM Mobilis reconnaît l'importance de la digitalisation dans la gestion de ses ressources humaines. L'utilisation du progiciel "HR ACCES" indique une première étape dans la numérisation des processus RH, tandis que l'installation d'un ERP plus puissant démontre une volonté d'aller encore plus loin dans l'intégration numérique de l'ensemble de l'entreprise.
- La rémunération est totalement digitalisée au sein de la direction générale, Pour gérer la présence des employés, ATM Mobilis utilise une pointeuse badgeuse, un dispositif qui permet aux employés d'enregistrer leurs heures de travail à l'aide d'un badge. Cette méthode de suivi de présence permet de collecter des données précises sur les heures travaillées par les employés et facilite le processus de calcul des salaires. Bien que la pointeuse badgeuse soit déjà en place au niveau de la direction générale, il est prévu de la généraliser à l'ensemble du territoire national, y compris les directions régionales et les agences d'ATM Mobilis.
- ATM Mobilis a digitalisé la majeure partie de son processus de recrutement. Cela signifie que les étapes telles que la diffusion des offres d'emploi, la réception des candidatures, la présélection des candidats et la gestion des données liées au recrutement sont réalisées à l'aide d'outils informatiques. Bien que la majeure partie du processus de recrutement soit digitalisée, les entretiens avec les candidats ne le sont pas. Cela signifie que les entretiens sont encore réalisés en personne, plutôt qu'en ligne ou à distance. Cependant, il est important de noter que pendant la période de la pandémie de COVID-19, ATM Mobilis a recruté des collaborateurs par le biais d'entretiens en ligne, utilisant des outils de visioconférence pour mener les entrevues à distance.
- Tous les mouvements des personnels d'ATM Mobilis (promotions, changement de poste, retraite, cessation de travail) sont gérés par un progiciels qui enregistre tous la carrière du salarier dès leur recrutement.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

3.4. Impact de la digitalisation lors de la réalisation d'une mission d'audit interne sur la gestion des ressources humaines :

3.3.1. Les avantages de digitalisation sur la fonction d'audit interne de la gestion des ressources humaines :

Après nos observations et enquêtes, en constatant que la direction d'AI est influencé par la numérisation. Dans lequel cette dernière, elle a un impact positive. Qui se résume au tableau suivant :

Tableau N°17 : les avantages de digitalisations chez ATM Mobilis.

Les avantages de digitalisations	Cas concret ATM Mobilis	
	Avant la digitalisation	Après la digitalisation
Gain du temps.	- Nécessité de se déplacer sur le territoire national pour recenser les documents.	- Elaboration d'une situation au niveau des locaux de la DG
	- Nécessité de consolider plusieurs fichiers pour avoir une situation complétée.	- Elaboration d'une situation complète et exhaustive en un seul clique.
Gain des ressources.	- Exploitation d'un nombre assez important de la ressource humaine pour les déplacements et les travaux de consolidation.	- Une seule personne est chargée de la consolidation des fichiers et documents
Augmenter la productivité et la performance.	- Au vu de l'éloignement et du volume des fichiers exploités et traités l'équipe de l'Audit ne pouvait effectuer qu'une mission à la fois.	- Actuellement l'équipe de l'audit réalise 03 mission à simultanément.
La sécurité des données.	- Plusieurs canaux sont utilisés pour le recensement et la consolidation des bases de données ce qui génère un grand risque de perte de données.	- Un seul canal est utilisé, il est informatisé et automatisé, le risque de perte des données et presque inexistant.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

Fiabilité de l'information (l'exhaustivité).	- l'utilisation de la version papiers facilite les fraudes et les manipulations des données.	- l'utilisation des logiciels assure la fiabilité de l'information.
Permettre le partage instantané de l'information.	- le partage de l'information se faisait par email et il fallait envoyer un email d'information avec des pièces jointes à toutes les boites email des responsables des entités de Mobilis répertoriées sur le territoire national (plus de 200 emails)	- Le partage d'information se fait de façon instantanée et est disponible à tous les niveaux des entités de Mobilis et non pas que pour les responsables.
Absence de l'erreur humaine (manipulation manuelle).	- Intervention manuelle des auditeurs lors de l'exploitation d'un nombre assez important de fichiers et de document ce qui implique un risque de perte de données, erreur de saisie et donc les situations ne sont pas fiables.	- Un seul canal est utilisé, il est informatisé et automatisé, le risque de perte des données est presque inexistant.
Communication favorisée au sien de l'entreprise.	- l'information n'est pas à la portée de tous les employés en même temps et avec la même qualité	- Le niveau d'information est le même sur tous le territoire national et l'information est partagée instantanément.

Source : élaborer par nous-mêmes.

3.3.2. Les inconvénients de la technologie sur l'audit :

Si la digitalisation présente de nombreux avantages, elle a aussi des inconvénients qui sont résumés :

A. Accès à distance à l'ordinateur :

Les crimes informatiques ont augmenté ces derniers temps, en pénétrant les réglementations existantes des autres et à distance.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

B. Perte de l'aspect humain :

L'audit des RH implique souvent une interaction étroite avec les employés et les responsables des RH. La digitalisation peut entraîner une perte de cet aspect humain, en remplaçant les interactions en personne par des interactions numériques automatisées.

C. Coûts élevés et complexité de la mise en place des outils informatiques :

La mise en place d'un système d'audit des RH numérisé peut nécessiter des investissements importants en termes d'acquisition des logiciels, de matériel, de formation et de maintenance.

A. La formation aux technologies d'information :

Cela signifie qu'il est compliqué de dispenser une formation à tous les employés sur l'utilisation des outils technologiques.

3.4. Les lacunes par rapport à la digitalisation de la fonction d'audit in terne de la gestion des ressources humaines :

D'après l'entretien fait à la DRH, nous avons constaté que la digitalisation chez ATM Mobilis, est en phase avancée. Mais il y a quelques manques :

- Réponse tardive et adaptation instantané aux nouvelles technologies qui sont créés.
- Les outils informatiques de la fonction RH n'ont pas circulé dans tous les agences du territoire national.
- Même si le recrutement d'ATM Mobilis se passe par l'ANEM, cette dernière peut essayer de faire les entretiens, la sélection et l'intégration du profil choisi par internet.
- La digitalisation n'est pas décentralisée à tous les niveaux de l'organisation.
- La digitalisation n'est appliquée que partiellement.
- La formation aux technologies d'information n'est pas généralisée à tous le personnel.
- Les outils disponibles actuellement à ATM Mobilis ne sont pas en adéquation avec une digitalisation complète.
- Une partie des opérations est toujours traitée manuellement ce qui génère une perte de temps et grande utilisation de papier.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

3.5.Les recommandations :

Suite à ce diagnostic, nous pouvons recommander à ATM Mobilis :

- Généraliser l'opération de digitalisation à tous les niveaux de l'organisation.
- Acquérir les outils nécessaires à une digitalisation complète.
- Assurer la formation de tous les personnels de l'organisation.
- Sensibiliser tous les personnels quant à l'intérêt de la digitalisation et son impact sur l'entreprise et sur l'environnement.
- Définir un programme de protection des données (personnelles ou critiques) en accord avec les enjeux réglementaires.
- Mettre en place d'un processus d'analyse de la qualité des données (exhaustivité, exactitude, intégrité) sur les données internes et externes.
- Ne pas sous-estimer les difficultés d'accès aux données.
- Améliorer les compétences des collaborateurs pour répondre aux fonds de digitalisation.
- Séparer la division informatique de celle de digitalisation et de trouver un expert pour bien gérer cet avancement.
- Vu les évolutions technologiques, des informaticiens ayant des compétences en audit devrait être prévu au sein de la structure de l'audit.

En fin, nous souhaiterons que nos recommandations apportent une contribution aux intervenants d'AI et de la GRH.

Dans cette section nous avons essayé à travers notre évaluation de tirer les avantages de la digitalisation sur l'audit et de détecter quelques faiblesses puis de proposer des améliorations se forme des recommandations.

Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'entreprise ATM Mobilis et la direction d'audit où nous avons effectué notre stage. Nous avons expliqué la démarche d'une mission d'audit et décrit notre cas pratique en mettant l'accent sur l'impact de la digitalisation sur l'audit des ressources humaines.

Au cours de notre étude, nous avons eu un entretien avec le sous-directeur de la gestion du personnel, qui occupait ce poste avant la digitalisation. Par conséquent, il a une bonne connaissance de l'impact de cette digitalisation. Nous avons constaté que la direction des ressources humaines (DRH) était à un stade avancé de digitalisation, tandis que l'audit était encore à un stade préliminaire.

L'étude révèle que le département des ressources humaines (DRH) de l'entreprise étudiée est à un stade avancé de digitalisation. Cela peut signifier que les processus RH sont automatisés et que des outils numériques sont utilisés pour gérer les données et les activités liées aux ressources humaines.

En revanche, l'étude mentionne que l'audit est encore à un stade préliminaire de digitalisation. Cela suggère que les pratiques d'audit dans ce domaine ne sont pas aussi avancées que la digitalisation des processus RH eux-mêmes.

Les observations de l'étude ont conduit à la conclusion que la digitalisation a un impact positif sur l'audit des ressources humaines. Cela peut signifier que l'utilisation de technologies numériques facilite la collecte et l'analyse des données RH, améliore l'efficacité de l'audit et permet une meilleure évaluation des risques.

Malgré les avantages mentionnés, vous avez également identifié certains points faibles ou lacunes liés à la digitalisation.

Conclusion Générale.

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire avait pour ambition d'étudier l'impact et l'influence de la digitalisation des ressources humaines sur l'audit. Dans le cadre de cette recherche, nous avons d'abord réalisé une revue de la littérature académique portant sur l'audit interne, la gestion des ressources humaines (GRH) et ses pratiques, ainsi que sur l'impact des nouvelles technologies, telles que les plateformes, les réseaux sociaux et les logiciels informatiques, dans les domaines de l'audit et de la GRH.

Dans le cadre de cette étude sur l'audit de la fonction RH à l'ère de la digitalisation, nous avons tout d'abord mis en évidence l'importance théorique de la digitalisation des entreprises. Dans un premier temps, nous avons abordé l'audit interne, son historique, ses outils et sa démarche. Nous avons également réalisé une revue de la GRH, en examinant son évolution, ses objectifs, ses acteurs, ainsi que les activités liées à la fonction RH.

Dans un second temps, nous avons mis l'accent sur plusieurs aspects de la numérisation des entreprises, notamment ses outils, ses étapes, ainsi que les outils spécifiques à la digitalisation de l'audit, en mettant en évidence leur importance et leur relation avec la GRH. Enfin, nous avons examiné les pratiques de la fonction RH en lien avec l'utilisation des nouveaux moyens digitaux.

Sur le plan méthodologique, les données ont été collectées par observation directe et entretiens avec le responsable de la DRH et un responsable de la direction de l'audit. Suite à notre entretien avec la DRH, nous avons pu répondre à notre question de recherche : "La digitalisation est-elle une opportunité pour une mission d'audit de la fonction RH ?"

En guise de première réponse, nous pouvons affirmer que la digitalisation de la DRH a eu un impact positif sur la mission d'audit. Elle a permis d'améliorer la collaboration et la communication avec les collaborateurs de l'entreprise.

Comme un second élément de réponse, pendant notre période de stage au sein d'ATM Mobilis, nous avons conclu que l'entreprise était très avancée dans sa maturité digitale. Les pratiques digitales en matière de GRH sont largement présentes, notamment dans les domaines de la rémunération, de la GPEC, de la gestion du personnel et du recrutement. La valeur ajoutée de cette technologie est indéniable, offrant des gains de temps significatifs pour les entités RH ainsi que pour les auditeurs. Une mission d'audit au sein d'une structure digitalisée permet aux auditeurs de réaliser un diagnostic plus précis et de proposer des solutions plus pertinentes. Des recommandations adéquates aident l'entreprise à faire face à la concurrence

CONCLUSION GENERALE

ATM Mobilis est en phase avancée de digitalisation, certaines activités telles que la rémunération et la GPEC ont été engagées depuis longtemps. La digitalisation est un atout pour l'entreprise, lui permettant d'améliorer sa performance, sa fluidité et d'économiser du temps. La numérisation facilite le travail des auditeurs et améliore le processus de la mission d'audit. Le niveau de digitalisation de la fonction RH d'ATM Mobilis est très élevé, avec la majorité de ses pratiques étant digitalisées. Cela confirme nos hypothèses.

Difficultés et contraintes :

Lors de la réalisation de ce travail nous avons rencontré des quelques difficultés, nous citons :

1. Manque de littérature académique : La digitalisation des ressources humaines est un domaine relativement récent, ce qui rends difficile de trouver une quantité suffisante de littérature académique pour étayer notre travail.

2. Complexité des systèmes de gestion des ressources humaines (GRH) : Les systèmes de GRH numériques sont complexes, avec de multiples fonctionnalités et intégrations. Comprendre ces systèmes et leurs implications pour l'audit des ressources humaines peut représenter un défi. Vous devrez acquérir une connaissance approfondie des outils et des technologies utilisés dans les systèmes de GRH afin d'évaluer efficacement leur impact.

3. Les données nécessaires pour mener une analyse approfondie peuvent être restreintes en raison de problèmes de confidentialité ou de limitations imposées par les organisations.

Perspectives de recherche

Pour prospérer dans cette nouvelle ère de digitalisation, il est essentiel que les entreprises investissent dans les ressources appropriées, telles que des formations pour leurs employés et des infrastructures technologiques solides. De plus, l'implication et le soutien des cadres supérieurs sont indispensables pour guider et promouvoir la transformation digitale de la fonction RH.

En conclusion, l'audit de la fonction RH à l'ère de la digitalisation offre des opportunités d'amélioration significatives. Cependant, cela nécessite une approche réfléchie et proactive afin de tirer pleinement parti des avantages offerts par la digitalisation, tout en gérant les défis qui y sont associés. La transformation digitale de l'audit de la fonction RH peut contribuer à renforcer l'efficacité, la productivité et la compétitivité des entreprises dans un environnement en constante évolution.

Bibliographie.

1. Les Ouvrages :

- Auteur(s) (Michel) JONQUIÈRE Audits de systèmes de management - Les fondamentaux date de publication : 10 oct. 2020.
- BALAGUE et D. FAYON, (2010), Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise, p. 23.
- BAUDOIN (Emmanuel), DIARD (Caroline), BENABID (Myriam) et CHERIF (Karim) « La transformation digitale de la fonction RH », Dunod, 2019 management SUP.
- Boucherville, G, Morin, Bélanger « gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. » 1993.
- CADINL, et autre : « gestion des ressources humaines » édition Dunod, paris, 2000.
- DUCHAMP (David) et GUERY (Loris) « la gestion des ressources humaines » édition : J
- GILET.M, GILLET.P « SIRH système d'information des ressources humaines » DUNDO, Paris (2010).
- IFACI et institut international de l'audit social, des mots pour l'audit, paris, 1965.
- JACQUES (Renard): théorie et pratique de l'audit interne Edition 10e octobre 2017.
- Jean-Yves le Louarn « gestion stratégique des ressources humaine », 2010, Pays-Bas.
- KHELASSI (Réda) « précis d'audit fiscal de l'entreprise » édition BERATI, Alger, 2013.
- LAKHDAR(Sékou) et LOUISE (Blondin) « gestion du personnel », édition d'organisation, paris 1986, (chap.11).
- LITVAK (Guillame) et ALLAIRE (Sébastien) 1^{er} édition 2018 guide de l'audit interne.
- MEKHLOUF.F « initiation à la GRH : la gestion des ressources humaines cours et exercices corrigées + terminologie en langue arabe, 3^{ème} édition, Alger, 2012.
- OPHELIE (Castillo) « le système d'information des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises ».
- PERETTI(Jean-Marie) “ Ressources Humaines” 14e édition, 2013, paris.
- PERETTI Jean-Marie « ressources humaines » 14e édition chapitre 15 formation et développement des compétences.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI « la gestion des ressources humaines », Belgique, de Boeck, 2001.
- SHIMON. L, et autres « la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002.
- TIXIER (Julie) et DELTOUR (François), « Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme », 2004, p. 2352.

- YOHANN (Vermeren), GUILLAUME (Cuisset), Etat des lieux de l'utilisation de l'analyse de données au sein de l'audit interne, 4ème trimestre 2016-audit risques & contrôle-n°008

2. Les articles:

- Article haute autorité de santé développement professionnel continu « e-learning » mai 2017.
- Article : Les outils de l'auditeur interne et leurs limites sur la qualité de l'emploi des outils de l'audit plateforme expert ressources et formation 06/12/2018.
- Article publié le 16 novembre 2016 management et leadership(odegoconseil.com).
- Audit de qualité interne- outils d'améliorations et de mise en conformité ISO 19011 (cvo-europe).
- BENJAMIN (Amiach), Guiot-Bourg (Bastien) et LAURET (Marie-Sarah). Article : Le recrutement « gestion des ressources humaines » MSGII 2002-2003.
- Déroulement d'une mission d'audit fédération wallonie-bruxelle ISO 9001 certifier.
- Formation aux fondamentaux de l'audit interne comité d'harmonisation de l'audit interne décembre 2014.
- IFACI et institut international de l'audit social, des mots pour l'audit, paris, 1965.
- Le 1^{er} opérateur de téléphonie mobile en Algérie, le journal n°01, p 02 (18/02/2023 à 03/45).
- L'audit : notions sur l'audit, domaines, historique et rôle 2019/ institutions de microfinance.
- Les outils de l'audit interne Document préparé par (Abdrazak) SOUIE expert-comptable membre de l'OECET (www.exacomaudit.com).

3. Thèses et mémoires universitaires :

- Ajchenbaum/L.Accardo, France, mars 2011 page 16-18. 2 Konradowski, Océane « L'impact de la digital ».
- AKIL (Kamel) Université ABDERRAHMENE MIRA DE BEJAIA, mémoire master, sujet : le rôle de formation dans le développement des compétences et des cadres, promotion 2011-2012.
- CHAIBET Djaouida et ALLAG Yassine, sujet : « Gestion des ressources humaines », Faculté de sciences économique, mémoire master en sciences de gestion.

- COULIBALY (Kadidiatou) et SANOGO (Bintou K), Mémoire « Audit du degré de digitalisation de la fonction RH : cas de la SAA » UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI - TIZI-OUZOU promotion 2022.
- FAYON, « Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale, Gestion et management » Université Paris- Saclay 2018.
- TAOUS (Sahouane) et ZKHEMI (Lydia) Mémoire de master, sujet : la contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine (2017), faculté des sciences économiques et commerciales TIZI-OUZU.
- SEDAIRIA (Zouhir) Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales mémoire de magister, thème : audit interne.
- SAHOUANE (Taous) et ZKHEMI (Lydia) sujet la contribution de la rémunération à la motivation de la ressource humaine. Université Mouloud Maameri de Tizi-Ouzou, faculté des sciences économiques ? commerciales et science de gestion département de science de gestion, promotion 2017.

4. Les revues:

- AIT LEMQEDDEM H. & CHOUAY « le rôle de la digitalisation dans l'efficacité de l'audit interne », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : numéro 1 » J. (2020).
- Cour de Gestion des Ressources Humaines, le professeur Annabelle Hulin, université en sciences de gestion, AUNEGe, CC-BY NC ND.
- KENNOUCHE(Samia), CHABI (Taieb), « l'impact des pratiques de développement durables des ressources humaines sur la compétitivité », la Revue Algérienne des ressources humaines volume2, N°02 (2017), Université Bejaia.

5. Sites internet:

- <https://www.studocu.com/row/document/universite-betna-2/hygeine/historique-de-laudit/23682349> (22/02/2023 à 10 /30).
- www.leschos.fr/2003/01/enron-tycoworldcom-des-societes-dans-la-tourmentte-657346 (12/05/20123 à 15.30).
- <https://jobphonique.com/dictionnaire/audit-deperformance> (14/05/2023 à 19/03).
- <https://www.Axens-audit.fr/> (25/02/2023 à 18/00).
- <https://www.duriveaux-expert-comptable-audit.fr> (25/02/2023 à 10/45).

- <https://www.ipeut.com/management/ressources-humaines/96/index.php> (10/03/2023 à 17/05).
- <https://www.bcclub.net/quels-sont-les-4-principaux-modeles-de-grh/> (14/05/2023 à 21 /38).
- http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0018.html#:~:text=Des%20objectifs%20implicites%20%3A,le%20respect%20du%20cadre%20juridique (06/03/2023 à 18/15).
- <https://www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/le-recrutement-0601.html> (22/03/2023 à 9/09).
- [Qu'est-ce Que La Digitalisation ? Conseils Et Outils Pour La Réussir \(twilead.com\)](#) (04/04/2023 à 00/21).
- [Qu'est-ce que la digitalisation ? Définition et étapes à suivre - Junto](#) (04/04/2023 à 00/33).
- <https://www.wayden.fr/digital-rh-la-transformation-numerique-de-la-fonction-ressources-humaines/> (12/05/2023 à 11/30).
- <https://www.sqorus.com/ressources-humaines-et-technologies-performance/> (13/05/2023 à 16/05).
- <https://www.lemagit.fr/definition/Facebook> (14/05/2023 à 9/40).
- <https://www.appvizer.fr/ressources-humaines/paie/payfit> (15/05/2023 à 10 /37).
- <https://archibat.com/blog/recrutement-1-0-versus-recrutement-2-0-quelles-transformation/> (02 /05/2023 à 17/19).
- <https://inbound.lasuperagence.com/blog/e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-inbound-recruiting> (2 /05/2023 à 17 /56).
- <https://grabjobs.co/recruitment-platform/fr/recruitment-4-0-automating-the-hiring-process/> (04 /05/2023 à 9/15).
- <https://en.calameo.com/read/002859354891982a9aa72> (21/05/2023 à 21 /46).
- <https://blog.riseup.ai/elearning-avantages-inconvenients> (le 22/05/2023 à 9/42).
- <https://digital-solutions.konicaminolta.fr/gestion-documentaire/article-les-avantages-de-la-fiche-de-paie-electronique/#:~:text=La%20d%C3%A9mat%C3%A9rialisation%20des%20bulletins%20de.am%C3%A9lioration%20d'image%20de%20marque.> (13/05/2023 à 16/00).
- www.mobilis.dz (21/02/2023 à 11/22).

Les Annexes.

	LETTRE DE MISSION	Lié à :	
		Date de création : 04.02.2014	Date de Révision :
		Page : 99 sur 128	

Annexe N°01 :

**DIRECTION GENERALE
DIRECTION DE L'AUDIT
Réf: ATM/DG/DA/N°.../ 20...**

Alger, le

Destinataire : (Le RESPONSABLE de la STRUCTURE AUDITEE)

Objet : (Objet de la Mission)

Conformément au plan d'audit interne de l'année, approuvé par Monsieur Le Président Directeur Général et validé par le comité d'audit, je vous informe que la Direction de l'Audit est chargée de l'audit du..... (Intitulé), auprès de (Structure auditée).

Les objectifs généraux assignés à cette mission sont :

-(1^{er} objectif général) .
-(2^{ème} objectif général).
-

La mission se déroulera du JJ/MM/AA au JJ/MM/AA. L'intervention dans les locaux de(Structure auditée) est prévue pour la période allant du jj/MM/AA au jj/MM/AA.

Cette mission supervisée par....., sera conduite par en qualité de chef de la mission, accompagné de,, en qualité d'auditeurs internes.

Je vous prie de bien vouloir informer les responsables concernés, de la programmation de cette mission, afin qu'ils puissent prendre les dispositions nécessaires pour porter assistance à l'équipe d'audit et mettre à sa disposition les informations et moyens requis pour le bon déroulement des travaux d'audit.

Dans ce sens, des contacts préliminaires seront pris prochainement auprès du premier responsable de..... (Structure auditée).

L'équipe d'audit et moi-même, vous remercions par avance, ainsi que l'équipe de (Structure auditée), de votre concours actif au bon déroulement de cette mission d'audit.

Salutations distinguées.

Le Directeur
d'audit,

Copie :

Annexe N°02:

DIRECTION DE L'AUDIT

<p>Réf mission : N° ...-P/CDA/.../...</p> <p>Date :</p> <p>Document élaboré par :</p> <p>Revu par :</p> <p>Validée par :</p>

TABLEAU DES RISQUES :

TACHES	OBJECTIFS	RISQUES	IMPACT	DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE

Annexe N°03 :

DIRECTION DE L'AUDIT

STRUCTURE AUDITEE :

OBJET DE LA MISSION:

Date d'ouverture de la mission :

<p>Réf mission : N°P/CDA/.../...</p> <p>Date :</p> <p>Document élaboré par :</p> <p>Revu par :</p> <p>Validé par :</p>

N°	Action (objectifs d'audit)	Auditeur(s) en Charge	Techniques & Outils	Procédures d'audit	Date de début de l'action	Date de fin de l'action
1						
2						
3						

Le Coordonnateur planning et réalisation

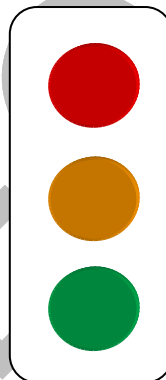
Annexe N°04 :

**DIRECTION GENERALE
DIRECTION DE L'AUDIT
Réf: ATM/DG/DA/N°.../ 20...**

CONFIDENTIEL

**RAPPORT D'AUDIT INTERNE
THEME
STRUCTURE AUDITEE**

Modéré



Majeur

Mineur

Référence de la mission :

Date :

MissionP/CDA/....

DONNEES INTRODUCTIVES

-OBJECTIFS DE L'AUDIT :

-CHAMP DE L'AUDIT :

-L'EQUIPE D'AUDIT :

-LISTE DE DIFFUSION :

-PERSONNEL ET FONCTIONS CONCERNES :

Suivant liste de présence & cahier des constats et recommandations.

CONSTATATIONS GENERALES :

Les forces relevées,
Faire état des principaux constats par processus/fonction,
Les réponses de l'audité au projet de rapport,
Prises de position de la direction de l'audit

Le Directeur de L'audit

Annexe N°05 :

Mission ...-...P/CDA/...-...

CAHIER DES RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION

Lié à :

Date de création :

Date de Révision :

Page : 105 sur 128

c N°	Recommandation		Plan d'action			
	Description	Priorité	Responsabilité		Délai de la mise en œuvre	Commentaire
			Structures concernées	Responsable de la mise en œuvre		
1						
2						

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS D'AUDIT (TSRA)

N° :	
Lié à	
Date de création : 26.09.2017	Date de Révision :
Page : 106 sur 128	

Code mission	Titre de la mission	Date

RECOMMAN DATION	Libellé	Priorité(*)	Date de mise en œuvre retenue
N°01			

(*) : **A** : Risque Majeur doit être corrigé immédiatement **B** : Risque Modéré doit être corrigé dans un bref délai **C** : Risque Mineur doit être corrigé dans l'avenir

STATUT DE L'ACTION (A Renseigner par l'audité)	<input type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> En cours <input type="checkbox"/> Non réalisée	Motif de la non réalisation de l'action N° (...) :
--	---	--

DESCRIPTION DE L'ACTION (A Renseigner par l'audité)	Structure (**)	Responsable (S) de l'action	Action	Date butoir de réalisation
		-		-

(**) Préciser la structure en charge de l'action

Statut et description de l'action renseignés par :	NOM : PRENOM : FONCTION SIGNATURE ET CACHET : Le,/...../.....
--	---

**TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS
D'AUDIT (TSRA)**

N° :	
Lié à	
Date de création : 26.09.2017	Date de Révision :
Page : 107 sur 128	

PARTIE RESERVEE A LA DIRECTION AUDIT	Suivi du plan d'action		Acceptation du plan d'actions	Observation
	<i>Nom</i>		OUI <input type="checkbox"/>	
	<i>Prénom</i>		<input type="checkbox"/>	
	<i>Fonction</i>		NON	

SPECIMEN

Annexe N°06 :

Quelles pratiques de la fonction ressources humaines existent chez-vous ?	Oui	Non
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).	✓	
Gestion du personnel.	✓	
Recrutement.	✓	
Rémunération.	✓	
Formation.		✓
Autres.		✓
Etes-vous en phase de transformation digitale ?	Oui	Non
	✓	
Si oui, depuis quand le processus est enclenché ?	Oui	Non
1-5 ans.		
6-10 ans.		
Plus de 10 ans.	✓	
A quelle étape de digitalisation se trouve votre la direction RH ?	Oui	Non
Phase 01.		
Phase 02.	✓	
Phase 03.		
Quelles sont vos activités de la fonction RH digitalisées ?	Oui	Non
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).	✓	
Gestion du personnel.	✓	
Recrutement.	✓	
Rémunération.	✓	
Est-ce que la digitalisation de la ressource humaine a-t-elle modifié les processus RH de l'entreprise ?	Oui	Non
	✓	
Quel outils de digitalisation utilisé vous ?	Oui	Non
Les serveurs.	✓	
Les sites internet.	✓	
Les applications mobiles.		✓
Les logiciels métiers.	✓	
Autres.		✓

Comment l'entreprise gère-t-elle les risques liés à la cyber sécurité dans la gestion de la ressource humaine ?	Réponse		
	Direction de sécurité de réseau		
Comment les données de la ressource humaine sont-elles stockées et utilisées ?	Réponse		
	<ul style="list-style-type: none"> • Archivage physique. • Archivage numérique. 		
A quel niveau le recrutement est digitalisé ?	Oui	Non	
web 1.0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
web 2.0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
web 3.0	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
web 4.0	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Utilisez-vous des Site web / plateforme ?	Oui	Non	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Si la pratique rémunération est digitalisée, à quel niveau êtes-vous?	Oui	Non	
Début.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
En progression.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Avancé.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Qu'est-ce que la digitalisation de la rémunération vous a-t-elle permis ?	Oui	Non	
La gestion de paie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
la gestion de temps.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La gestion de congés.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Autres.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Quelles technologies utilisez-vous pour la gestion de présence ?	Oui	Non	
La pointeuse faciale.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
La Pointeuse badgeuse.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La pointeuse digitale.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Est-ce que la gestion de la présence et la gestion de paie sont interconnecté ?	Oui	Non	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Comment suivre les plans des carrières du personnel ?	Réponse		
	GPEC		

Table Des Matières.

Table de métiers

Dédicaces.....	4
Remerciements	6
Résumé :	7
Liste des figures.....	8
Liste des tableaux	9
Liste des abréviations	10
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Approche Théorique Sur L’audit Interne Et La Fonction Ressources Humaines	2
introduction.....	2
Section 1 : Généralité Sur L’audit Interne.	2
L’historique de l’audit interne :.....	2
Définitions et objectifs de l’audit interne :.....	4
Les principes et les outils de l’AI :.....	6
Les typologies de l’audit interne:.....	8
La démarche de l’audit interne:.....	11
Section 02 : Généralité Sur La gestion Des Ressources Humains.....	13
L’évolution de la fonction des ressources humaines:.....	13
Définition de GRH :	14
Les objectifs et les enjeux de la gestion des ressources humaines :.....	15
Les acteurs de la gestion des ressources humaines:	16
Les missions de la gestion des ressources humaines :	18
Section 03 : Les activités De La Gestion Des Ressources Humaines.	19
Le recrutement :	20
Les objectifs de recrutement :	20
La rémunération :	22
La formation :.....	24
La GPEC :	26
La gestion des carrières :.....	28
Conclusion	30
Chapitre 02 : Les Pratiques De Digitalisation	32
Introduction.....	32
Section 01 : La Digitalisation Des Entreprises.	33
Définitions :.....	33
Les objectifs de digitalisation :.....	34
Les outils de digitalisation :	36

Les étapes de digitalisation :	38
Le déploiement des bons outils digitaux :	40
L'apprentissage par le biais des tests :	40
Section 02 : La Digitalisation De la Fonction Audit Interne Et La Gestion Des Ressources Humaines.	42
Les outils de digitalisation de l'audit interne:	42
L'impact de la digitalisation sur l'audit :	43
La transformation digitale de la fonction ressources humaines:	44
Les outils de la fonction ressources humaines digitalisé :	46
La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines :	50
Conclusion	57
Chapitre 03 : Audit De La Fonction Ressources Humaines A L'ère De Digitalisation	59
Introduction	59
Section 01 : Présentation De L'organisme D'accueil.	60
Historique d'ATM Mobilis :	60
Présentation d'ATM Mobilis :	61
L'organigramme structurelle d'entreprise :	63
Missions et objectifs d'ATM Mobilis :	66
Les principes et les engagements d'ATM Mobilis :	67
Section 02 : La Direction D'Audit Interne d'ATM Mobilis.	68
Présentation de la direction d'AI d'ATM Mobilis :	68
Principales missions de la direction audit interne d'ATM Mobilis :	70
Organisation de la direction d'audit interne au sein d'ATM Mobilis :	70
La démarche de digitalisation de l'AI au sein d'ATM Mobilis :	71
Section 03 : Cas Pratiques.	75
Méthodologie de recherche :	76
Présenter et analyser les résultats de l'entretien :	76
Interprétation des entretiens :	79
Impact de la digitalisation lors de la réalisation d'une mission d'audit interne sur la gestion des ressources humaines:	81
Les lacunes par rapport à la digitalisation de la fonction d'audit interne de la gestion des ressources humaines:	84
Les recommandations :	84
Conclusion	89
Conclusion générale	91
Bibliographie.	108

Les Annexes 113