

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. P.U. KOLÉA**



Mémoire de Master Management des Ressources Humaines

**Mise en place d'une démarche de gestion des risques liés
au processus Ressources Humaines.**

Cas d'étude : Laboratoires VENUS Sapeco

Elaboré par : ZIDANI Dalila

Encadré par : Dr MADAGH Samira Rym

Année Universitaire 2020/2021

Résumé :

Dans un monde en constant changement, le management par la qualité devient incontournable et s'applique notamment à la fonction Ressources Humaines. L'enjeu actuel étant de répondre à une exigence nouvelle qui est la prise en compte des risques liés au système. Dans ce contexte de travail effectué au sein de l'entreprise VENUS Sapeco, et par l'application d'une approche de recherche qualitative ainsi que l'outil AMDEC, que nous avons voulu mettre en place une démarche de gestion des risques liés aux processus, en particulier au processus Ressources Humaines, à savoir Recrutement, Formation et Paie.

Les résultats obtenus ont démontré d'une part une meilleure visibilité de ces risques, en passant par les étapes d'identification, d'évaluation aboutissant à un plan d'action pour la maîtrise de ces risques, et d'autre part une orientation stratégique à appliquer à la fonction RH, notamment l'évolution vers le développement des ressources humaines.

Mots Clés : *Gestion des risques, processus Ressources Humaines, AMDEC, Management par la qualité, gestion stratégique RH.*

Abstract

In a world of constant change, quality management becomes essential to develop main activities into companies. It is applicated even to the Human Resources Management. The challenge is to take into account all the risks associated with the quality system and processes. In this context of work carried out within the company VENUS Sapeco, and through the application of a qualitative research approach, as well as the FMECA tool, which we wanted to implement a process risk management approach, in particular the Human Resources process, namely Recruitment, Training and Payroll.

The results obtained showed, on the one hand, a better visibility of these risks, going through the identification, evaluation stages leading to an action plan for the control of these risks, and, on the other hand, a strategic orientation to be applied to the HR function, In particular, the development of human resources.

Keywords: *Risk Management, Human Resources Process, FMECA, Quality Management, Strategic HR Management*

ملخص إن التغيير السريع و المستمر للعالم ، و تطور الرهيب الذي عرفته المؤسسات لتقديم احسن واجود الخدمات أصبحت الإدارة ترفع تحديات كبيرة فيما يخص الموارد البشرية لتطوير جودة الخدمات و متطلبات سوق العمل ، و من الضروري ان تكون هذه القوة بشرية عالية الكفاءة و المعرفة و قد لجأت الإدارات العامة و الخاصة برفع مستوى التحدي بضرورة التقليل من المخاطر بالنسبة لهذه المنظومة البشرية و فتح مجال للتكوين لهذ الفئة و على هذا السياق العمل المنجز في شركة VENUS Sapeco و الممثل في تطبيق نهج البحث النوعي وكذلك أداة AMDEC ، أردنا تنفيذ منهج تسيير و إدارة مخاطر العملية ، ولا سيما عملية الموارد البشرية ، وهي التوظيف والتدريب وكشوف المرتبات. تتطلب وظيفة الموارد البشرية. رفع وتيرة التحدي للاستجابة لمتطلبات جديدة تتمثل في مراعاة المخاطر المرتبطة بنظام الشركة .

أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها ، من الدراسة وضع منهجية للتحكم في المخاطر ، ووضع خطة عمل للسيطرة عليها ، ومن ناحية أخرى توجيه استراتيجي يتم تطبيقه على الموارد البشرية ، وضع معايير الجودة لتطوير تنمية الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية ، المخاطر، مناجمت الجودة ، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

Remerciements

Avant tout, je remercie Dieu Tout-Puissant de m'avoir donné la force et le courage de reprendre mes études...

En premier lieu, je tiens à remercier sincèrement mon encadrante, Mme Samira Rym Madagh, pour sa patience, ses conseils avisés, sa disponibilité et son professionnalisme.

Puis, je remercie l'ensemble des enseignants de la filière Management des Ressources Humaines de l'ENSM pour leur dévouement.

Ensuite, je remercie l'ensemble du staff de l'entreprise VENUS Sapeco, à commencer par Mr Moula Kamel PDG de VENUS pour m'avoir accueillie dans les meilleures conditions, ainsi que le DRH Mr Nadji Mohamed et le responsable Management Mr Belaidi Abderezzak pour leurs conseils avisés.

Je ne peux m'empêcher de remercier mon cher époux Amar, pour son soutien inconditionnel, mes deux anges Meriem et Abdelmadjid pour m'avoir donné la force de continuer, ma Mère et mon Père pour leurs encouragements et leur amour inconditionnels, à ma sœur Samia et mon frère Farid.

Un grand merci à ma Belle-mère, à Amel, à Amine et son épouse, pour leur présence et leur bienveillance.

Je me tourne enfin vers toutes les personnes qui m'ont soutenues, de près de ou de loin, durant ce laps de temps, je citerai particulièrement Madame Dalila M., et mes camarades et amies de l'ENSM Meriem, Yasmine, et Aya .

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLES DES MATIERES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES ABREVIATIONS.....	VIII
INTRODUCTION.....	p.14
CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE.....	p.16
1/ Contexte de la recherche.....	p.17
1.1 Gestion stratégique de la fonction RH.....	p.17
1.2 Management des risques	p.17
2/ Questions de recherche.....	p.18
3/ Présentation de l'entreprise.....	p.20
3.1 : Généralités.....	p.20
3.2 : Top Management.....	p.21
3.3 : Capacité industrielle.....	p.21
4/ Contexte organisationnel.....	p.21
5/ Pertinence de la recherche.....	p.22
5.1 Pertinence théorique.....	p.22
5.2 Pertinence managériale.....	p.22
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE.....	p.23
1/ Le management des risques.....	p.25
1.1 Définir les risques selon les normes ISO 9001 version 2015 et ISO 31000.....	p.25
1.2 Définition selon l'approche RH.....	p.27
2/ La gestion des risques liés au processus RH.....	p.29
2.1 : La démarche processus.....	p.29
2.2 : Le risque Humain.....	p.30

3/ L'évaluation des risques en entreprise	p.31
3.1 Qu'est ce que l'évaluation des risques ?.....	p.31
3.2 Les objectifs de l'évaluation des risques.....	p.32
CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL	p.33
1/ Posture épistémologique	p.34
2/ Objectifs de la recherche	p.34
3/ Modèle conceptuel	p.34
3.1 : PDCA.....	p.35
3.2 : Présentation du processus de gestion des risques RH.....	p.35
3.2.1 : Identification des risques.....	p.35
3.2.2: Evaluation des risques.....	p.36
4/ Limites de cet outil d'analyse	p.36
CHAPITRE 4 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION .p.38	
1/ METHODOLOGIE	p.39
1.1 Approche méthodologique	p.39
1.2 Collecte de données	p.39
1.2.1 : Entretien.....	p.39
1.2.2 Brainstorming.....	p.41
1.3 Analyse de données : analyse de contenu.....	p.41
2/ EVALUATION DES RISQUES PAR LA METHODE AMDEC	p.43
2.1 : Evaluation des risques liés Processus Recrutement	p.43
2.2 : Evaluation des risques liés au Processus Formation.....	p.44
2.3 : Evaluation des risques liés au Processus Paie.....	p.46
2.4 : Tableau synthétique.....	p.49
2.5 : Actions à mettre en place pour la maitrise des risques.....	p.51
3/ DISCUSSION	p.53
CONCLUSION	p.55
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	p.58
ANNEXES	p.61

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Libellé	Page
1	Présentation de l'entreprise	p.20
2	Entretien avec les pilotes de processus	p.39
3	Risques identifiés et verbatims utilisés	p.40
4	Evaluation des Risques liés au processus Recrutement	p.43
5	Tableau de cotation	p.44
6	Evaluation des risques processus Formation	p.45
7	Tableau de cotation	p.45
8	Evaluation risques processus Paie	p.47
9	Tableau de cotation	p.48
10	Vue d'ensemble des risques liés au processus RH	p.49
11	Légende de criticité des risques	p.50
12	Plan d'actions pour la maîtrise des risques liés au processus RH	p.52

LISTE DES FIGURES

Figure	Libellé	page
1	Logo entreprise	p.20
2	Courbe de Farmer	p.26
3	Formule de calcul Indice de criticité	p.31
4	Roue de Deming	p.35
5	Matrice risques processus recrutement	p.44
6	Matrice risques processus formation	p.46
7	Matrice des risques processus paie	p.48
8	Modèle d'Eisenhower	p.51
9	Matrice des priorités	p.51

LISTE DES ABREVIATIONS

MRH : Management des Ressources Humaines

FRH : Fonction Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité

C : Criticité

F : Fréquence

D : détection

PDCA : Plan Do Check Act

PDG : Président Directeur Général

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

INTRODUCTION

Le secteur économique algérien a connu de profondes mutations ces dernières années. En effet, au sortir de la crise des années 1990, planifier la relance de l'économie devenait un des principaux objectifs, en passant notamment par la création d'emplois. La création d'entreprise est aussi un moyen de participer à ce plan de relance, tant et si bien que des aides et des dispositifs ont été mis en place par le gouvernement algérien afin de développer cette optique d'entrepreneuriat.

Comme nous l'expliquent par leur article (Amina Leghima, 2014), « L'activité entrepreneuriale a, par ailleurs, enregistré une envolée tant de la création des entreprises que de l'ouverture du secteur étatique aux initiatives privées ».

Du fait de cette concurrence accrue, les entreprises produisent de plus en plus rapidement, et de manière exponentielle. Cette question de concurrence et d'avantage compétitif se pose, et bon nombre de PME algériennes font le choix de la qualité. Qualité de produits, qualité de service, et même qualité de management.

En effet, le management par la qualité devient l'une des principales préoccupations de ces entreprises, qui s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue, d'efficacité et souvent, d'efficience.

Parler de management revient à inclure l'ensemble des fonctions et activités de l'entreprise, qu'elles soient principales ou de support. D'ailleurs, la fonction Ressources Humaines, tend à se développer et une formidable évolution. En effet, depuis les années 2000, le management ouvre le champ à trois pôles assez distincts, selon (Sylvia Arcos-Schmidt, 2016) proposant ainsi une vision fonctionnelle, opérationnelle et stratégique.

On assiste alors à une véritable dichotomie de la fonction RH classique, qui se scinde désormais en deux pôles : opérationnel et stratégique.

La fonction RH opérationnelle se traduit par les activités dites « traditionnelles », telles que la gestion quotidienne du personnel, le traitement de la paie et le suivi relatif aux organismes sociaux etc.

D'autre part, la gestion stratégique des ressources humaines est le résultat de l'orientation stratégique de l'entreprise, qui se traduit par des activités telles la prise en compte de l'humain au cœur des décisions managériales. On retrouve le concept de management des talents (recrutement et développement des RH), ou encore le knowledge management (savoirs et compétences).

Pour autant, dans un environnement aussi concurrentiel, et incertain, en proie à de nombreux facteurs externes, les entreprises se retrouvent souvent touchées de plein fouet par des événements externes et internes, incertains : ce sont les risques. S'ils se réalisent, ils peuvent être graves, et deviennent dangereux.

Il est vrai que le concept de risques, danger, dommage est emprunté au langage des assurances, mais il peut s'adapter à toutes les situations.

Par ailleurs, il semble important, de faire une distinction entre les risques psychosociaux tels que décrits par (Gollac, 2012) « comme risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ». C'est une approche qui se base plus sur le domaine de la santé et la sécurité au travail, alors que les risques dont nous souhaitons aborder la question concernent l'organisation en elle-même des entreprises.

Il s'agit donc du management des risques en liés au processus RH, et non les risques psychosociaux à proprement parler.

C'est d'ailleurs ce qui nous a intéressé, de comprendre quels sont les risques liés au management RH ? Plus particulièrement quels sont les risques inhérents au processus RH ?

Il est vrai qu'à l'heure actuelle, bon nombre d'entreprises font le choix de se faire accompagner, pour évoluer et assurer la pérennité de leur activité. En effet, on retrouve une liste de choix en matière de management , notamment la certification ISO, système 9001 version 2015, ou alors ISO 14000 pour ce qui concerne l'engagement envers l'environnement, et plus récemment l'ISO 26000, de nature non contraignante, elle constitue un certain nombre de bonnes pratiques auxquelles l'entreprise répond.

Le fait d'être en stage au sein d'une entreprise à caractère industriel (PME-PMI) dans le secteur des cosmétiques (chimie), offre une perspective claire par rapport à la qualité d'une part, et au risque d'autre part. On est amené directement à penser aux conditions de vie au travail, hygiène, santé et sécurité des travailleurs.

Pour autant, cette entreprise certifiée ISO 9001 version 2015, peut potentiellement prendre en compte le risque lié au processus en lui-même.

C'est dans ce contexte, à présent clarifié, que nous allons tenter de démontrer de quelle manière et à quelle conditions peut on mettre en place une démarche de gestion des risques liés au processus RH , au sein de VENUS Sapeco.

Dans un premier chapitre, nous parlerons du contexte organisationnel et de la problématique liée à ce thème, puis, dans le deuxième chapitre nous passerons en revue la littérature liée à ce sujet , en troisième chapitre, nous allons situer le cadre conceptuel puis en quatrième chapitre nous définirons la méthodologie adoptée, puis les résultats de la démarche et discussion ,enfin en conclusion nous tenterons de synthétiser l'ensemble des lignes directrices que nous aurons suivies pour réaliser cette étude .

CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

Tout au long de ce chapitre, nous allons décrire dans quel contexte s'est déroulée notre recherche, en expliquant le rapport entre la gestion stratégique et le management des risques, puis nous allons articuler notre étude autour de plusieurs questions cruciales. Bien entendu, nous ferons un point sur l'entreprise d'accueil en expliquant les conditions de déroulement de la recherche, le contexte organisationnel ainsi que la pertinence de cette thématique.

1/ CONTEXTE DE LA RECHERCHE

De nos jours, il est quasiment impossible d'ignorer le risque, qui, de par sa nature, est inévitable. Ce terme emprunté au jargon des assurances, tend à gagner du terrain au sein des organisations, qui se structurent désormais en le prenant en considération sur plusieurs plans.

Du fait de sa complexité, il semble pertinent de tenter de mieux comprendre ce risque, de savoir le reconnaître afin de mieux l'appréhender. En effet, cette question peut être abordée sur tous les plans, à commencer par les risques naturels, sanitaires, médicaux, professionnels, psychosociaux, technologiques, numériques, financiers, géographiques, géopolitiques, climatiques, etc. Ils peuvent se décliner à l'infini, mais nous allons centrer notre sujet sur le risque humain. Par exemple ; la pandémie, les accidents de travail, mais aussi l'erreur humaine.

1.1 Gestion stratégique RH

A l'heure actuelle, les organisations poursuivent un double objectif, entre rentabilité et performance, en mettant en place des styles de management orientés vers la qualité.

En effet, la satisfaction aux exigences des normes devient une priorité, notamment pour les entreprises sur le marché algérien.

Bon nombre d'entreprises intègrent de plus en plus ce type de management en optant pour des certifications généralement, et pour l'application des bonnes pratiques plus souvent de manière intuitive.

Pour autant, le management par la qualité se trouve à la croisée des chemins entre le management, qui est la stratégie adoptée et la vision de l'entreprise, la gestion sous entend la partie opérationnelle, et la technique regroupe l'ensemble des méthodes utilisées pour atteindre les objectifs (Ernoul, 2013) .C'est sur ce triptyque que sa réflexion repose.

Il n'en demeure pas moins que le management est la mise en place d'une stratégie d'entreprise, déclinée à tous les niveaux, y compris la RH, comme le souligne à juste titre (Verrier, 2012) , l'entreprise a pour but d'accroître son profit d'une part, donc un objectif économique évident, mais d'autre part, celui d'assurer la « pérennité de l'entreprise en réalisant une performance durablement élevée ».

La stratégie d'entreprise sous entend la définition de ses ambitions, de sa vision et de ses intentions, tout ceci sous forme de déclinaisons telles que les valeurs et la culture d'entreprise.

En matière de RH, il est préférable de décliner la stratégie d'entreprise en politique RH en retraçant les grandes lignes et les bonnes pratiques adoptées ou à adopter. Ceci se traduit et se

précise par un ensemble de procédures et de processus, qui sont les recueils des étapes et des méthodes, et de « best way to do », pour atteindre un objectif donné.

Toutefois, il est recommandé d'effectuer des évaluations de manière régulière, de cet ensemble de processus, en répondant aux exigences de la norme, et de s'inscrire dans le cycle d'amélioration continue.

1.2 Management des risques

Ces dernières années ont révélé la naissance de nouveaux risques de toute nature confondue, par conséquent les organisations tendent à se prémunir le plus possible de la survenance de ces risques, en incluant dans leurs stratégies et visions le volet management des risques.

Il s'agit d'un processus composé de plusieurs étapes qui s'imbriquent les unes aux autres, dans un objectif bien précis. D'après (Crozet, 2016), c'est un dispositif visant à prendre en compte les risques liés à « la non-saisie d'une opportunité. ». Ce processus s'articule autour de quatre grandes étapes qui sont :

- Analyse du risque
- Évaluation du risque
- Traitement du risque
- Surveillance et revue

Bien entendu, à chacune de ces étapes correspondent plusieurs actions à entreprendre pour faire face aux risques, notamment ceux liés à l'activité RH, c'est ce qui a poussé les auditeurs sociaux à explorer de nouvelles facettes de la fonction RH, en mettant en œuvre des audits RH. L'objectif de ces audits est de suivre cet enchaînement afin d'identifier les risques pour pouvoir les traiter par la suite.

Comme le décrit (Jacques Igalens, 2016) « la FRH doit rendre des comptes en matière d'efficacité et d'efficience de ses process » ; ce qui implique qu'une évaluation de l'ensemble des processus RH est nécessaire pour mesurer l'atteinte de ses objectifs (efficacité), en optimisant les coûts et les délais (efficience).

2/ QUESTIONS DE RECHERCHE

Partant de ce contexte orienté vers la stratégie d'entreprise, le management des risques et l'audit social (audit RH), nous nous sommes questionnés sur la complémentarité de ces trois domaines de recherche, en nous intéressant de plus près au système de management par la qualité (SMQ) de l'entreprise d'accueil, et précisément sur le processus RH.

En effet, en se certifiant ISO 9001 version 2015, Venus Sapeco a fait le choix de la qualité, voire de l'excellence, en adoptant les bonnes pratiques, et en répondant aux exigences de cette norme, la recherche de l'amélioration continue devient un impératif pour cette entreprise. Nous comprendrons qu'en matière de management, la gestion des risques est une condition de la performance des processus, dont le processus RH, étant donné la dimension systémique des

risques, il est impératif de souligner qu'une mauvaise gestion de ces derniers va affecter négativement la performance des autres processus de l'organisation.

Afin de comprendre l'efficacité de ce processus RH dans sa globalité, il est nécessaire de raisonner par étapes, dans le but de répondre aux questions de recherches suivantes :

- Quels sont les risques liés au processus RH de VENUS Entreprise?

- Après évaluation de la probabilité d'occurrence et de la gravité, quels sont les risques les plus critiques liés au processus RH ?

- Quelles sont les actions à mettre en place pour maîtriser ces risques inhérents aux processus RH?

Autant de questions qui méritent s d'être explorées afin d'y apporter des éclaircissements.

3/ PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL

3.1 Généralités

Le tableau suivant regroupe les informations générales concernant l'entreprise d'accueil, au sein de laquelle nous avons effectué notre travail de recherche.

Tableau N 01 : Présentation générale de l'entreprise

Nom de l'entreprise	Adresse	Capital	Gamme de produits
VENUS Sapeco	sise au 80, rue du 17 septembre 1956, ouled Yaich,	12 Millions d'Euros	190 produits, et une moyenne d'enregistrement de 10 à 20 modèles par an auprès de l'INAPI.

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de données du site web

Les laboratoires VENUS SAPECO SARL ; une entreprise familiale crée en 1981, animée par la volonté d'être acteur du changement sur le marché algérien. Dotée d'un capital social de 12 Millions d'Euros, les produits des laboratoires VENUS SAPECO sont présents sur le marché algérien à travers un large spectre de réseau de distribution et de vente directe, touchant ainsi les 48 wilayas du pays.

Figure 1 : Logo de l'entreprise



Source : site web de l'entreprise

Au départ, avec une petite gamme de trois shampoings, VENUS Sapeco connaît une rapide évolution, en développant une large variété de produits cosmétiques et d'hygiène corporelle qui englobe jusqu'à 190 produits, et une moyenne d'enregistrement de 10 à 20 modèles par an auprès de l'INAPI.

3.2 Le Top management

L'équipe dirigeante se compose de membres de la même famille, le père fondateur et actuel Mr MOULA Mourad , suivi de son fils aîné Mr MOULA Kamel qui exerce la fonction de PDG.

L'entreprise VENUS Sapeco est spécialisée dans la fabrication et le conditionnement des produits de coloration, soins capillaires, soins bucco dentaires, soins bébés, gels douches, soins dermiques, savons liquides, déodorants. Depuis plus de quarante ans sur le marché, VENUS Sapeco s'étend sur 04 sites de production, 02 sites de stockage, d'un chiffre d'affaires de 32 millions d'euros de ventes, composée de 600 collaborateurs, une gamme de plus de 190 produits.

3.3 Capacité industrielle :

L'entreprise se répartit sur 06 sites ; 02 sites dédiés à la fabrication (conditionnement des shampooings, déodorants et crèmes, le 3eme site stockage de la matière première). Le 4eme site de fabrication et conditionnement de la teinture pour cheveux de la gamme « my color », le 5eme site unité de fabrication plastique, enfin le 6eme site dédié à l'extension de l'usine d'une superficie de 13860m².

L'entreprise dispose de 05 laboratoires de contrôle qualité, et d'une station de traitement des eaux osmosées, ainsi qu'une extension de 5000m² pour le stockage des produits finis.

Enfin, VENUS Sapeco est certifiée ISO 9001 version 2000, ainsi que ISO 14001 pour l'environnement, ce qui implique qu'elle fonctionne en système de management intégré qualité / environnement.

Pour finir, l'entreprise a reçu le 2eme prix de l'innovation en 2012, et le premier prix algérien de la qualité pour l'année 2015.

4/ CONTEXTE ORGANISATIONNEL :

VENUS Sapeco est une PME en pleine expansion, et en pleine mutation. La vision élargie de la direction oriente les décisions stratégiques, qui vont agir sur la pérennité de l'entreprise. En effet, actuellement en pleine transition vers un SIRH plus adapté et plus performant (un ERP), qui va succéder aux divers logiciels utilisés jusqu'à lors, et permettra ainsi la sécurité et la bonne circulation de l'information. Un véritable chantier qui est en fait, bien plus qu'un changement organisationnel qu'il est nécessaire d'accompagner.

En outre, VENUS Sapeco veille à se conformer à la norme ISO 9001 version 2015, dans l'ensemble de ses actions d'améliorations (PDCA) toujours dans un souci de qualité et d'excellence. Ceci a permis une prise de conscience, au sein de l'entreprise Venus, quant à la

notion de risque. Dans cette optique, l'adoption d'une démarche de gestion des risques constitue une préoccupation majeure et actuelle au sein de cette entreprise.

Ce qui nous amène à aborder l'importance de l'évaluation de ces risques, pour en connaître les causes, et les effets, en vue de les maîtriser.

C'est dans ce contexte particulier du changement organisationnel que nous trouverons matière à rechercher les risques liés aux processus, notamment celui des ressources humaines qui apparaît comme le centre névralgique de ce projet.

Ainsi, nous avons souhaité apporter notre contribution par la mise en place d'un processus de gestion des risques rh, en se basant sur une analyse approfondie des processus RH (Recrutement, Formation et Paie), et des tableaux de bords, en les évaluant et en pesant les impacts sur la fonction RH.

Enfin, ce processus de gestion des risques pourra être un modèle pour les autres processus mis en place au sein de l'organisation.

5/ PERTINENCE DE LA RECHERCHE:

L'axe de recherche retenu dans le cadre de ce projet, présente une double pertinence :

5.1 Pertinence théorique :

Bon nombre d'auteurs, de chercheurs et autres spécialistes dans le domaine se sont penchés sur la question des risques professionnels, et la méthode par laquelle ils peuvent être maîtrisés. Ensuite, la problématique de l'approche par processus reste l'apanage des praticiens du domaine de la Qualité. Cependant il existe une réelle connexion entre la fonction RH et le SMQ car ce système, par définition se veut inclusif.

C'est Jean-David Darsa qui évoque ce lien entre les risques liés au processus RH et leur impact sur la performance de l'entreprise.

5.2 Pertinence managériale :

Il se trouve que Venus Sapeco est en train de vivre actuellement une période de transition, de passage entre un fonctionnement vers une nouvelle organisation en intégrant un ERP à son mode de management.

D'une part, l'entreprise véhicule une réelle prise de conscience en matière de management, en étant certifiée ISO 9001 version 2015 et ISO 14001, et d'autre part, cette analyse de

processus, notamment RH sera un réel atout pour un changement de stratégie pour la fonction RH.

Notre objectif premier est de mettre au point une méthode de gestion des risques liés au processus RH (Formation, recrutement et paie) , qui pourrait servir de modèle et être dupliquée par les autres processus de l'entreprise . Deuxièmement, il s'agit de faire prendre conscience que tous ces risques liés au processus RH peuvent se muter en risques sur le terrain, et de ce fait, il est très important de les identifier et de les évaluer pour permettre de les maîtriser en amont, afin de minimiser leurs conséquences sur l'entreprise.

En parallèle, nous avons profité de cette opportunité pour contribuer à formaliser un processus Paie, qui pourrait être intégré au SMQ de l'entreprise.

Soulignons que cette étape à été cruciale pour pouvoir procéder à l'identification des risques liés à ce processus (paie) en entreprise, avec l'aide précieuse du pilote de processus ainsi que de son équipe.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE

Tout au long de ce chapitre, nous allons parler du management des risques au sein des organisations, de leurs choix stratégiques, de la façon dont le risque peut être détecté, anticipé et résolu. Bien entendu, notre revue de littérature sera orientée vers les processus RH qui nous intéressent particulièrement.

1/ LA GESTION DES RISQUES

Afin d'aborder cet important chapitre, il convient de définir le sens du concept de « risques », au delà de son sens commun, attribué par le dictionnaire Larousse, « *nom masculin* danger éventuel plus ou moins prévisible », au sens du droit : « Éventualité d'un évènement qui peut causer un dommage. »

A présent, il semble opportun de faire la distinction entre le danger, le risque et le dommage.

Selon (Gilles Deleuze, 2013) le danger : « est une expression de l'ordre de la source, la menace, la cause.

Le danger exprime le caractère d'un système ou d'une situation indésirable mais nécessaire à l'atteinte des objectifs d'un système ou d'une activité, pouvant, dans certaines situations, occasionner des dommages. Le danger peut être une énergie, une menace, un objet, une hauteur, combiné à des aléas, il entraîne un accident. »

La définition du dictionnaire Larousse précise que le risque : est une possibilité de l'ordre de la perception, l'estimation, la vraisemblance, la possibilité.

C'est alors une séquence plus ou moins vraisemblable d'évènements, de décisions, d'actions non souhaitée, qui peut influencer l'atteinte d'un objectif d'un système. Un risque peut se manifester sous forme d'un accident, d'un incident... Il se mesure par la combinaison de la vraisemblance d'une séquence d'évènements et de ses conséquences. Le risque est à la fois l'aspect désirable et indésirable d'une possibilité.

Enfin, le dommage : est un constat de l'ordre de perte, conséquence, gravité.

Le dommage est une atteinte morale ou physique à des personnes, des biens matériels ou immatériels à l'environnement.

1.1 Les risques selon les normes ISO 9001 version 2015 et ISO 31000

Le risque est donc, par nature, un évènement extérieur, incertain et potentiellement dangereux. Toutefois, le risque peut être aussi une opportunité, tel que nous le décrit la norme ISO 9001 version 2015, qui préconise l'amélioration continue s'inscrivant dans le cycle du PDCA, de Deming.

Ainsi, la définition du risque au sens de (Norme ISO 9001, 2015) :

« Le plus souvent, un risque est caractérisé en référence à des événements potentiels et/ou des conséquences potentielles ou une combinaison des deux.

- Cet effet peut être un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente ou aux **objectifs** fixés. Le risque peut être une non-atteinte d'objectifs.
- L'incertitude peut être définie comme un défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement et de ses conséquences.

Donc les risques selon la norme, résultent d'anciennes actions correctives, qui deviennent des actions préventives pour éviter certains dysfonctionnements qui ne sont autres que la survenance du risque.

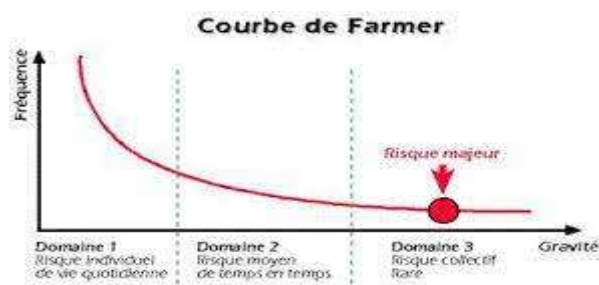
Pour autant, cette même norme ISO9001:2015 développe le concept « d'incertitude positive », et permet de prendre en considération dans les SMQ, les éléments plus positifs dans l'optique d'amélioration du système.

Pour rappel les opportunités peuvent être définies comme : « *Il s'agit de toute occasion favorable qui peut aboutir à l'amélioration des résultats ou des performances du système.* Source : (<https://www.certification-qse.com/édinition-risque-qualite-qualite-iso-9001/>).

Afin d'obtenir une définition plus centrée sur ce concept de risque, sur lequel nous allons centraliser notre modeste recherche, intéressons-nous à la (ISO 31000), dédiée au management des risques en entreprise : « Management du risque : activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque_(3.1) norme ISO 31000. »

Nous constatons alors qu'au delà des incertitudes négatives ou positives pesant sur l'environnement des activités de l'entreprise, il est possible de relier les activités et de les diriger vers un seul objectif, qui reste la performance de l'entreprise. L'ensemble des **risques** sont généralement classés en fonction de leur fréquence d'apparition et de leur gravité, ainsi que le démontrent les travaux de l'anglais **Farmer (1967)**, qui élabore un graphique représentant à la fois gravité et la probabilité de survenance du risque, ci-dessous la figure :

Figure 2 : Courbe de Farmer,



Source : image web

Ainsi, toujours selon le même auteur, « le **risque** peut être latent (ne s'est pas encore manifesté), apparent (il se manifeste) ou disparu (il ne peut plus se manifester) ». Ce qui est important c'est qu'il est nécessaire de prendre conscience de cette incertitude pour mieux la maîtriser.

De son côté, les travaux de (Darsa J.-D. , 2017) démontrent une typologie des risques, qu'il classifie de la façon suivante :

- 1- Risques géopolitiques.
- 2- Risques économiques.
- 3- Risques stratégiques.
- 4- Risques financiers
- 5- Risques opérationnels
- 6- Risques industriels
- 7- Risques juridiques
- 8- Risques informatiques
- 9- Risque ressources humaines
- 10- Risques d'image/ ou de réputation
- 11- Risque gestion des connaissances
- 12- Autres risques : de multiples sources de crise à ne pas négliger
- 13- Risques d'intégrité

Pour ainsi dire, c'est une liste non exhaustive, car le fait d'explorer chacun de ces risques sous-entend une multitude d'autres risques.

Ce travail de recherche sera axé sur le type N09 qui est le risque RH, et plus précisément sur le processus RH de l'entreprise, qui comprend plusieurs sous processus, à savoir : recrutement, Formation et Paie.

1.2 Définition selon l'approche RH

Nonobstant le côté fonctionnel et opérationnel de la fonction RH dans les organisations, nous savons désormais que l'aspect stratégique n'est pas à négliger. Il paraît évident que pour aspirer au développement de cette fonction dite « support » (Peretti), certains facteurs préalables sont requis. Comme nous le démontre (Réale), il y a six conditions qui garantissent une fonction RH performante, que nous citerons :

- « -L'organisation
- La définition d'une stratégie RH, des politiques de processus adaptés,
- Disposer de professionnels ayant les compétences nécessaires,

- L'implication la direction générale
- Animer les managers opérationnels pour qu'ils soient leaders de l'entreprise
- Rendre les collaborateurs entrepreneurs de soi »

C'est dire que cette fonction support devrait être le reflet de l'état d'esprit de l'entreprise ou de l'organisme qu'elle administre. Enfin, nous ajouterons que ces conditions seront des facteurs de réussite de la transformation de la fonction RH et vont contribuer fortement à la réussite de la stratégie de conduite du changement adoptée par la direction.

Toutefois, dans bon nombre de cas, il n'est pas forcément évident de retrouver la combinaison exacte de ces facteurs, ce qui implique des dysfonctionnements. Comme nous le démontre (Véronique Attias DELATTRE, 2012) : « une grande partie des travaux de recherche sur la gestion des risques psychosociaux (RPS) occultent la nature de ces situations organisationnelles à risques. Les effets des situations à risques sont, en effet, difficiles à objectiver par les acteurs car l'action et la construction des représentations s'élaborent dans le même temps ». Ce qui explique que bien souvent, des dysfonctionnements internes peuvent générer un certain niveau de stress ou de malaise, qui conduisent inévitablement à la dégradation du climat social interne.

Toutefois, une notion est souvent, négligée voire occultée, comme l'étaient (Adel BENCHEIKH, 2015) qui déclinent la nature du risque en trois catégories :

- risque interne : liés aux compétences et sécurisation des métiers, RPS, recrutement...
- risque périphérique : conditions de travail et Responsabilité sociétale des entreprises
- risque externe : environnement social, image de l'entreprise

Ainsi, pour reprendre leurs propos, ils expliquent deux points :

« 1- Plus de la moitié des risques RH identifiés sont internes à l'entreprise. En rajoutant les risques liés aux conditions de travail, de sûreté et de sécurité ainsi que les risques liés à l'image et à la réputation de l'entreprise, plus des deux tiers des risques RH répertoriés sont potentiellement maîtrisables par l'entreprise.

2- Les risques psychosociaux (RPS) et leurs conséquences, ainsi que les risques liés à la santé au travail, ne représentent que 12% des risques mis en avant par les entreprises.

Par conséquent, il faut éviter de résumer les risques RH aux RPS comme cela est souvent le cas depuis quelques temps. »

La question que nous souhaitons aborder au cours de cette recherche est de comprendre quels sont les liens entre les risques liés aux processus et à leur bon fonctionnement, en matière d'interdépendance du système. Mais aussi, essayer d'observer, comme l'a mentionné (Darsa J.-d. , 2012), que les risques liés au processus RH peuvent se muter en risques humains à proprement parler, c'est-à-dire influencer sur le climat social.

Ce qui laisse à penser que l'ensemble des risques liés à la fonction RH, une fois identifiés et classés peuvent être ressentis réellement sur le terrain. En effet, toujours selon le même auteur (Darsa J.-D. , 2017), un défaut dans le processus de sélection ou le processus d'intégration au sein de l'entreprise peut avoir pour conséquence directe des pertes financières, causés par un processus trop long.

En même temps, ces défauts peuvent être générateurs de stress au sein des équipes d'encadrement, qui eux-mêmes peuvent être à l'origine de profonde démotivation et démobilitation des équipes.

Dans le même sens (Labruffe, 2013), explique que la fatigue ou le stress ressenti au travail peuvent être la source « d'incidents critiques » qui vont influencer sur le climat social.

Ainsi, toujours selon l'auteur, ces incidents ont une « origine systémique plurielle », ce qui signifie qu'ils proviennent de différentes sources, qui sont les suivantes :

- La personne au travail
- La personne face à sa fonction
- Le salarié dans son environnement
- Le réseau relationnel
- L'insertion du salarié

L'ensemble de ces situations est génératrice de stress, et par ricochet, de risque d'incident, qui peut démarrer d'une simple situation de malentendu, vers un conflit, voire la dégradation du climat de travail.

2/ LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS RH

Au préalable, il serait intéressant de définir ce que l'on entend par processus. Comme nous l'avons vu précédemment, le management par la qualité est un système basé sur un ensemble de processus interdépendants et complémentaires, qui tendent vers un même objectif.

2.1 : La démarche processus

Le processus se définit comme un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté, selon la norme ISO 9000:2015. Ces éléments sont appelés des inputs, ainsi, après traitement, ils deviennent des outputs, ou données de sorties, (résultat) de l'opération, qui s'inscrivent dans une dynamique circulaire.

En matière de pratique, c'est (Hans BRANDENBURG, 2006), qui recommande la représentation schématisée des opérations identifiées et décrites , afin de mieux visualiser l'ensemble. Il indique qu'il y a trois niveaux de processus : « réalisation, support et pilotage ».

C'est à ce niveau d'analyse que l'audit social, et précisément l'audit RH sert à l'identification et l'évaluation des risques en amont, puis à la détermination de leur impact sur le climat

social, pour enfin ressortir avec des pistes d'améliorations, et rester dans l'esprit de l'amélioration continue.

En matière de management, des solutions sont préconisées, sous forme de recommandations, qui se matérialisent en un ensemble d'actions correctives, dans un premier temps puis d'actions préventives, justement pour se prémunir contre ces risques.

Ainsi, (Hassid, 2011), évoque l'importance de l'évaluation, ce qui implique que dans une optique de gestion des risques quels qu'ils soient, il faut faire appel à l'évaluation.

Toutefois, l'auteur nous met en garde en précisant les limites de ces mesures qui sont de type « cognitif, éthique et organisationnelle ». Il n'en demeure pas moins que l'auteur recommande une analyse stratégique et dynamique des risques.

Dans le domaine de la stratégie des ressources humaines, bon nombre d'entreprises de grande envergure, notamment des multinationales optent pour des audits spécialisés, donc des audits sociaux voire des audits RH.

2.2 : Le risque Humain

La définition du risque humain diffère d'une culture à une autre. Comme le dit (KEREBEL, 2009) , en France, il se définit par les accidents de travail, incapacités, décès consécutifs à un accident de travail et maladies professionnelles.

Dans les pays anglo-saxons, le concept de risque humain prend un sens plus large, et intègre les notions de maladie, chômage, maternité, retraite.

Le risque humain prend tout son sens, car il touche à l'intégrité physique de la personne.

En matière de système, il est important de comprendre que les individus, en constituant le capital humain de l'entreprise, sont au centre des préoccupations.

L'un des risques dominant est l'erreur humaine (Gilles Teneau, 2012), qui se répercute a fortiori sur l'ensemble des procédures, et des processus, pouvant influencer directement sur la performance de l'entreprise.

Ainsi, comme l'ont souligné (Gilles Teneau, 2012) et al, il est nécessaire de distinguer l'erreur de la faute, aussi, face à la faute le principe de responsabilité est préconisé pour les postes managériaux. Nous citons « si le risque est incontournable pour le décideur soucieux de voir son entreprise se développer, un risque bien identifié et mesuré est indispensable pour pérenniser celle-ci. »

Ainsi, afin de limiter ces erreurs, il semble évident de baliser le système avec des évaluations périodiques de l'ensemble des activités qui constituent les processus .Ceci revient au choix des entreprises portant sur les audits en général, et l'audit social en particulier, comme outil de management, qui sera un « baromètre » du climat social en entreprise.

A ce propos, la définition de l'audit social donnée par (Candau, 1985) est « une démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation

reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts et les problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme de coûts et de risques. » Nous retiendrons qu'il s'agit d'une méthode d'analyse construite étape par étape en incluant des techniques précises en vue d'atteindre un objectif clair.

3/ L'ÉVALUATION DES RISQUES EN ENTREPRISE

A ce niveau de notre analyse, il paraît important d'aborder l'une des questions centrales de la recherche, qui est l'évaluation.

Ce concept s'inscrit dans la logique du management des risques dans le sens où, après identification des risques, il est primordial de les évaluer.

3.1 Qu'est ce que l'évaluation des risques ?

Selon les travaux du groupe professionnel commerce et industrie (professionnel, 2003), page 11, l'évaluation est une étape préliminaire à la mise en place d'une cartographie des risques, ainsi, « identifier et évaluer les risques, notamment en veillant à l'émergence de risques nouveaux. Il s'agit de connaître ses risques, d'en mesurer l'impact et la probabilité, et de les hiérarchiser au travers de cartographies. » Ce qui démontre l'importance de cette étape.

En réalité, c'est la criticité du risque qui va être évaluée ; il s'agit d'un calcul dont les variables sont la probabilité d'occurrence, la gravité ainsi que le degré de détection. Soit :

Figure 3 : calcul de l'indice de criticité

$$\text{Indice de criticité} = G * P * D$$

Source : (<https://www.strategik.net/blog-iso-9001/approche-par-les-risques-methode-simple-et-detaillee-pas-a-pas-3-5/>)

G= gravité

P=Probabilité

D= Détection

C'est sur cette base de calcul que le risque est évalué, ainsi il prend en considération une dimension plus large que celle de la simple gravité.

3.2 Les objectifs de l'évaluation des risques

A partir du moment où la criticité du risque est calculée, ceci servira de tremplin pour traiter les risques (supprimer, accepter, transférer ou financer les risques), comme l'explique (professionnel, 2003). Puis, il effectue un suivi de l'évolution de ces risques, en faisant du reporting, et en adaptant les mesures nécessaires.

Enfin, la dernière étape consiste en la garantie de la maîtrise des risques, en assurant des actions menées par l'audit interne afin de consolider les objectifs pris par la direction.

Au delà de ces étapes, l'évaluation des risques au niveau des processus RH vont permettre une véritable visibilité des points à améliorer ainsi que des opportunités pour l'entreprise.

Généralement, on peut les retrouver inclus dans le SMQ sous forme de matrice SWOT, soit Strengths pour forces, weaknesses pour faiblesses, opportunities pour opportunités et threats pour menaces.

C'est en prenant conscience des risques encourus que l'entreprise pourra mettre en place des plans d'actions selon la stratégie adoptée.

CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL

Dans le présent chapitre, nous allons expliquer quelle est la posture épistémologique, définir les objectifs de la recherche, et enfin décrire le modèle conceptuel pour mener à bien notre travail de recherche,

1/ POSTURE EPISTEMOLOGIQUE:

Nous avons mené une recherche basée sur une posture épistémologique de type constructiviste. Il s'agit d'une approche explorée et développée par « Jean Piaget (1964) en réaction au behaviorisme. Cette théorie constructiviste met en avant le fait que les activités et les capacités cognitives inhérentes à chaque sujet lui permettent de comprendre et d'appréhender les réalités qui l'entourent. »

En d'autres termes, c'est le fait des pistes à explorer, des thématiques qui sont encore à étudier sur le terrain qui répondent à cette méthode.

2/ OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Au départ, l'objectif de ce travail était de démontrer que les risques qui atteignent le processus RH ont un impact palpable sur le terrain, en se traduisant par des répercussions sur le climat social de l'entreprise. Toutefois, les conditions sanitaires liées à la pandémie nous ont contraints à circonscrire l'objectif de cette recherche à l'étude des risques liés aux processus RH, et plus particulièrement ceux inhérents aux processus de recrutement, de formation ainsi qu'à celui de la paie.

Pour ce faire, notre analyse s'est déclinée en une démarche de gestion des risques liés au processus :

- L'identification des risques
- L'évaluation des risques identifiés
- Plan d'action pour maîtriser ces risques

3/ MODELE CONCEPTUEL :

Après avoir présenté un état des lieux des travaux des spécialistes du domaine, dans le chapitre précédent, il nous semble primordial de nous situer dans l'axe de recherche de (Adel BENCHEIKH, 2015), afin d'essayer d'aller dans la continuité des travaux cités.

En vue de réaliser ce travail de mise en place d'une démarche de processus de gestion des risques, nous avons fait le choix de nous appuyer sur la norme ISO 9001 version 2015, ainsi que sur des techniques d'analyse telles que l'AMDEC et le brainstorming.

Nous avons choisi d'analyser le processus RH existant au sein du SMQ de Venus Sapeco. Il se compose de trois sous processus :

- Recrutement
- Formation
- Paie

3.1/ L'approche PDCA

Nous avons fait le choix d'une analyse basée sur l'approche PDCA, comme le montre la figure ci-après :

Figure 04 : Roue de Deming



Source : <https://www.certification-qse.com/cycle-pdca-roue-de-deming/>

Ainsi, dans le cadre de l'approche de l'amélioration continue, s'inscrivant dans le cycle du PDCA, nous nous intéressons aux risques rencontrés lors de la réalisation du processus relatif à la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise VENUS Sapeco.

Conformément à la norme ISO 9001 version 2015, le risque est donc à prendre en compte pour chaque composante du système.

3.2/ Présentation du processus gestion des risques

A ce niveau de notre analyse, le processus de gestion des risques se présente comme une suite logique d'étapes, interdépendantes et reliées entre elles afin d'atteindre un objectif. Le cas précis implique la gestion des risques dans le cadre d'un processus. Nous allons détailler ce dernier ci-après.

3.2.a) Identification des risques

Pour chaque sous processus constituant le processus RH, à savoir

- Processus recrutement
- Processus Formation
- Processus Paie

Nous avons fait ressortir l'ensemble des éléments pouvant représenter un risque au niveau de chaque étape constituant un maillon du processus.

Dès lors, nous avons utilisé la technique des entretiens, en deux temps. Les premiers entretiens de type semi-directifs, se sont déroulés avec les pilotes des processus Production, Achats, Emballage plastique, et enfin RH.

Puis, nous avons formé des groupes de travail avec le personnel exerçant au sein du service RH , afin de pratiquer des brainstorming en vue de procéder à l'identification des risques, ainsi qu'à leur gravité, et leur probabilité de survenance. Enfin, l'entreprise VENUS Sapeco a mis à notre disposition un ensemble de documents, et ceci afin de faciliter notre recherche, il s'agit de :

- Tableau de bords
- Processus RH
- Revue de processus
- Procédures internes
- Documents administratifs

Ces documents nous ont permis de croiser des informations, notamment lors de la phase d'identification des risques liés au processus RH.

3.2.b) Evaluation des risques

Il existe plusieurs outils d'analyse des risques, mais pour une approche processus, il est recommandé d'utiliser la technique AMDEC, afin de procéder à une analyse rigoureuse. Nous retiendrons l'explication de Roger Ernoul (Ernoul, 2013) dans le grand livre du management, qui qualifie AMDEC « d'outil majeur de la maîtrise des risques par excellence ». Pour autant, il affirme que c'est une méthode « préventive, son principe de base est de bien faire du premier coup ».

AMDEC est en fait un acronyme pour « Analyse des modes de défaillance de leurs effets et de leur criticité », en anglais FMECA Failure Mode and Effect and criticality Analysis ; nous parlons donc de la recherche systématique de l'ensemble des défaillances possibles et réalisables dans l'optique de mettre en place des solutions adéquates en vue de prévenir ces risques. Cet outil se présente sous forme de tableau, exposant l'ensemble des éléments et facilitant ainsi la lecture et la compréhension des risques identifiés.

4/ LES LIMITES DE CES OUTIL D'ANALYSE

Evidemment, comme pour chaque outil ou modèle, il est possible d'entrevoir certaines limites qui peuvent parfois remettre en question les analyses, ou même les hypothèses de départ.

Comme le prouvent les travaux de (Mazouni, 2008) « Il est plus raisonnable de considérer que cette phase vise simplement à donner des indications sur les risques les plus significatifs en vue d'envisager des mesures de prévention et de protection. L'estimation des probabilités d'occurrence d'un événement redouté est souvent subjective. L'approche par intervalle, qui consiste à répartir les gravités et les occurrences sur une matrice de criticité avant d'attribuer les niveaux de risque à chaque zone de criticité (Gravité, Occurrence), semble être une technique discriminatoire étant donné qu'il n'existe aucune règle permettant de définir les

limites de ces zones précitées. A ceci s'ajoute aussi la subjectivité de l'analyste dans la désignation d'une zone plutôt qu'une autre ».

Autrement dit, à chaque étape consacrée à l'analyse, que ce soit par groupe de travail, par brainstorming, lors des entretiens ou pour le calcul de la criticité, il est possible de se heurter à des obstacles, qui peuvent biaiser les résultats. Il semblerait que l'obstacle le plus important soit la subjectivité, car elle est par nature divergente d'un individu à un autre, telle que le soulignent les travaux de (Feldman, 2002) .

CHAPITRE 4 : CADRE METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous allons dérouler la façon dont l'ensemble des méthodes citées précédemment ont été appliquées. Mais avant cela, nous présenterons l'approche qualitative, puis les outils de collecte et d'analyse données. Enfin, nous présenterons les résultats de notre travail ainsi qu'une discussion.

1 /METHODOLOGIE :

1.1 L'approche méthodologique :

Nous avons retenu une approche qualitative afin de comprendre le fonctionnement des processus RH objets de notre recherche, d'identifier et d'évaluer les risques inhérents à ces processus.

1.2 Collecte de données

Etant donné que nous étudions un phénomène lié à la ressource humaine, il apparaît évident que pour obtenir des informations nécessaires à la construction de notre travail, il est préférable de mener des entretiens et d'effectuer un brainstorming avec le personnel. Puisque nous sommes dans le cadre du management par la norme ISO 9001 version 2015, notre choix s'est porté sur les pilotes de processus.

1.2.1 L'entretien :

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec les pilotes de processus suivants :

Tableau N 02 : Entretiens avec les pilotes de processus

Date d'entretien	Durée	Pilote de processus
04/05/2021	35 minutes	Processus Production
06/05/2021	50 minutes	Processus production emballage plastique PEP
09/05/2021	50 minutes	Processus Achats
12/05/2021	1 heure 15 min	Processus Ressources Humaines

Source : élaboré par l'étudiante

L'objectif de ces entretiens était de faire un état des lieux, un constat préalable, qui servirait de diagnostic pour comprendre comment est perçu le « risque » par ces pilotes de processus.

A l'issue de ces entretiens semi-directifs (voir Annexe 1), nous proposons de regrouper les verbatims utilisés pour illustrer certaines situations qui peuvent survenir, dont la source est une des étapes du processus RH. Comme l'a démontré (Darsa J.-d. , 2012), certains risques peuvent devenir « réels ».

Tableau N 03 : Risques identifiés ainsi que les verbatim utilisé

Processus	Risques identifiés	Verbatim utilisé
Production	<p>a) Erreur humaine</p> <p>b) Mauvaise transmission d'information</p>	<p>« risque lié à la concurrence qui est le pire de tous les risques mais c'est celui qui nous permet de nous améliorer chaque jour »</p> <p>« il existe un comité technique composé d'une équipe de production, maintenance GDS et DG pour prise de décision efficace ».</p> <p>« il y a des bonnes pratiques de fabrication des BPF pour éviter le problème de contamination ».</p> <p>« il faut éliminer au maximum l'intervention du manuel donc automatiser pour éviter ces risques »</p> <p>« erreur humaine car il y a un problème de compétences car il y a 460 produits... »</p>
Emballage	<p>a) Mauvaise transmission d'information</p> <p>b) Recrutement</p>	<p>« ce serait bien de procéder à des contrôles de qualité pour éviter les NC »</p> <p>« l'idéal serait de former ou d'intégrer les nouvelles recrues »</p> <p>« il faut veiller à l'application des règles de HSE de manière stricte »</p> <p>« impliquer la maintenance pour les équipements »</p>
Achats/ Approvisionnements	<p>a) Pandémie : pénurie de containers</p> <p>b) Formation</p>	<p>« le service achat a pour objectif de bien acheter, en respectant la date limite de péremption la plus loin possible ainsi que les conditions de stockage »</p> <p>« en terme de transmission de savoir, nous faisons le nécessaire pour cela en garantissant une formation sur le tas »</p>
Ressources Humaines	<p>a) Risques liés au processus recrutement</p> <p>b) Risques liés à la formation</p>	<p>« on manque de profil qualifiés sur certains postes »</p> <p>« lors de ma dernière revue de direction il m'a été demandé de modifier les fiches d'évaluation du personnel pour une meilleure visibilité »</p> <p>« on veille à ce que toute l'équipe soit polyvalente, et on implique tout le monde »</p>

Source : élaboré par l'étudiante

En synthèse de ce tableau, nous remarquons qu'il ressort une possible prise de conscience relative au processus RH, qui peut influencer sur le fonctionnement des autres processus. C'est-à-dire que l'ensemble des pilotes de processus ressentent quelques dysfonctionnements intrinsèques, relatives à leurs équipes.

A cette étape, nous avons approfondi notre travail en nous appuyant sur le processus RH (voir Annexe), et en analysant chacune des étapes inhérentes au processus recrutement, formation et paie.

1.2.2. Le brainstorming :

Dans l'optique d'identifier les risques liés au processus RH, nous avons constitué un groupe de travail composé de quatre (04) personnes, qui activent au sein du département RH de VENUS Sapeco.

Le but de ce brainstorming, ou , en français, le « remue-méninges », était d'organiser une discussion autour de chaque risque identifié au niveau de chaque étape de processus, pour en définir la portée (gravité) et la probabilité d'occurrence (probabilité), ainsi que la détectabilité.

L'ensemble des éléments et informations recueillies à travers cette « réunion remue-méninges », a débouché sur l'identification des risques, de leurs causes directes et de leurs conséquences ou effets immédiats.

C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour la technique AMDEC.

1.3.. L'analyse de contenu :

A priori, cette méthode a été utilisée dans l'analyse du corpus des entretiens afin de faire ressortir l'ensemble des risques inhérents aux processus RH.

En outre, elle fut mobilisée dans l'analyse du contenu documentaire mis à notre disposition par l'entreprise ainsi que celui résultant du brainstorming, dans l'objectif de procéder à une appréciation du niveau de criticité des risques identifiés, dans le cadre de l'analyse AMDEC.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, notre choix s'est porté sur une analyse AMDEC.

Pour rappel AMDEC est un acronyme signifiant Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets - AMDE /et de leur Criticité, en anglais (Failure Modes, and Effects Analysis - FMEA / Failure Modes, Effects, and Criticality Analysis - FMECA)

Cela consiste en

- Regrouper l'ensemble des risques identifiés
- Définir les causes
- Définir les effets
- Calculer la criticité sur la base de la formule détaillée en chapitre 3

Pour rappel , la formule utilisée est telle que :

$$C = G * F * D$$

$$\text{Criticité} = \text{gravité} * \text{fréquence} * \text{détection}$$

Une fois le tableau mis en place, les indices calculés, on procède à la création d'une matrice, qui illustre la criticité de chacun des risques.

2. L'ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AU PROCESSUS RH PAR LA METHODE AMDEC

2.1 . Evaluation des risques liés au processus recrutement

Tableau N 04 : Evaluation des Risques liés au processus Recrutement

	IDENTIFICATION DES RISQUES liés au processus recrutement	Causes	Conséquences	G	F	D	C=G*F*D
A	Mauvaise identification du besoin	Défaut dans l'élaboration de la fiche de poste	L'annonce ne correspond pas tout à fait au besoin	3	4	2	24
B	Retard de satisfaction des demandes de recrutement	Problème de planification	Surcharge de travail pour le département concerné	3	4	1	12
C	Ecart entre besoin réel et demande	Absence de ciblage de profils	Candidatures non adéquates	3	4	4	48
D	Non disponibilité de profils adéquats	Situation du marché du travail	Manque de profils qualifiés	2	3	2	12
E	Choix des canaux de recrutement	Pas de diversification des canaux	Toujours les mêmes bases de données	3	4	2	24
F	Précipitation dans le tri des candidatures	Manque de temps, gestion des délais	Faire l'impasse sur certains profils	4	4	2	32
G	Risque de subjectivité	Absence de technique d'évaluation	Mauvaise évaluation des candidatures	5	4	2	40
H	Perte de confidentialité de l'information	Opération de recrutement non sécurisée		5	4	2	40
I	Risque de dépassement des délais	Lenteur des procédures	Surcharge de travail	2	2	3	12
J	Risque réglementaire	Négligence, oubli	Pénalité vis-à-vis de la CNAS (déclaration des salariés)	4	2	3	24
K	Départ avant fin Période d'essai	Mauvaise intégration de la nouvelle recrue	Taux de turn-over élevé	3	3	2	18

Source : établi par l'étudiante

Commentaire :

Pour le processus recrutement, nous avons identifié 11 risques liés directement aux étapes du processus (voir processus Recrutement en annexe). Il ressort que les indices de criticité, en appliquant la formule $C = P * G * D$, concernent le risque d'écart entre le besoin réel et la demande, le risque de subjectivité et le risque de perte de confidentialité de l'information.

Ainsi, sur la base du tableau de cotation suivant :

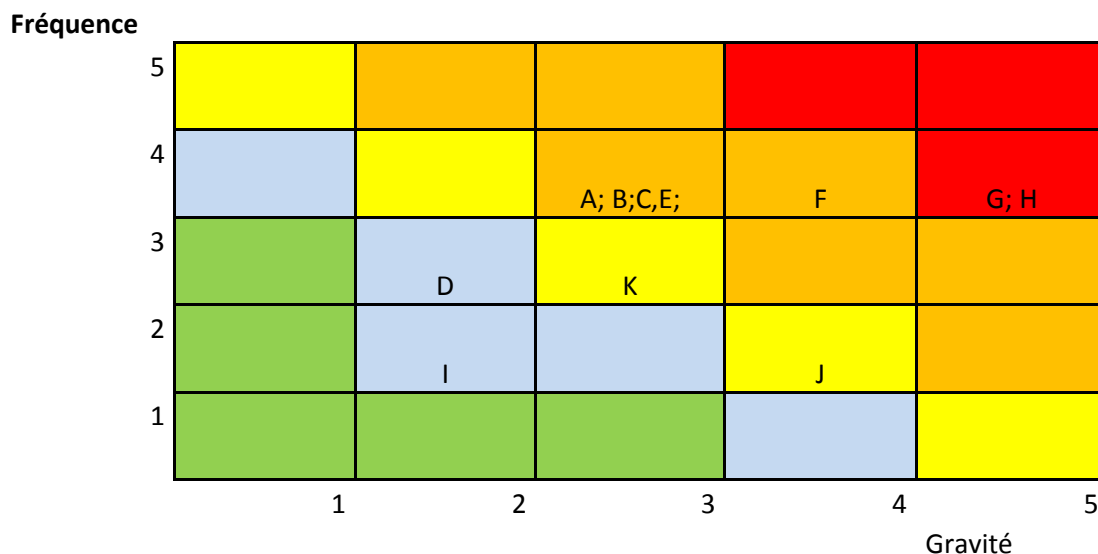
Tableau 05 : tableau de cotation

	1	2	3	4	5
Fréquence	Très faible	faible	Moyenne	Probable	Certaine
Gravité	Négligeable	faible	Moyenne	grave	très grave
DéTECTABILITÉ	Evident	Facile	Moyenne	Difficile	IndéTECTABLE

Source : élaboré par l'étudiante

Il est possible d'évaluer la criticité des risques identifiés, pour les classer dans la matrice suivante :

Figure 5 : Matrice des risques liés au processus recrutement



Source : élaboré par l'étudiante

Sur la matrice précédente, la fréquence est représentée en ordonnées, et sur l'axe des abscisses c'est la gravité qui est représentée.

NB : la variable « D » pour détectabilité n'est pas représentée sur la matrice.

2.2 : Evaluation des risques liés au processus formation

Tout comme le processus recrutement, après avoir identifié quels sont les risques inhérents à chaque étape de processus, nous les avons regroupés sous forme d'un tableau, puis nous avons établi une matrice, sur la base du tableau de cotation . Nous obtenons :

Tableau n°6 : risques identifiés au niveau du processus Formation

	IDENTIFICATION DES RISQUES liés au processus Formation	Causes	conséquences	G	F	D	C=G*F*D
A	Mauvaise évaluation du besoin en formation	Fiche d'évaluation des compétences non conforme	Mauvaise planification du programme de formation	4	4	4	64
B	Ecart entre compétences actuelles et compétences souhaitées	Absence de mise à jour de la grille de compétence	Formation non adaptée au besoin	3	5	3	45
C	Mauvaise anticipation des délais en fonction des organismes de formation	Défaut de programmation	Retard dans l'exécution du plan de formation	2	3	2	12
D	Non réalisation du plan de formation	Situation sanitaire	Annulation ou report du planning des formations	4	2	2	16

Source : élaboré par l'étudiante

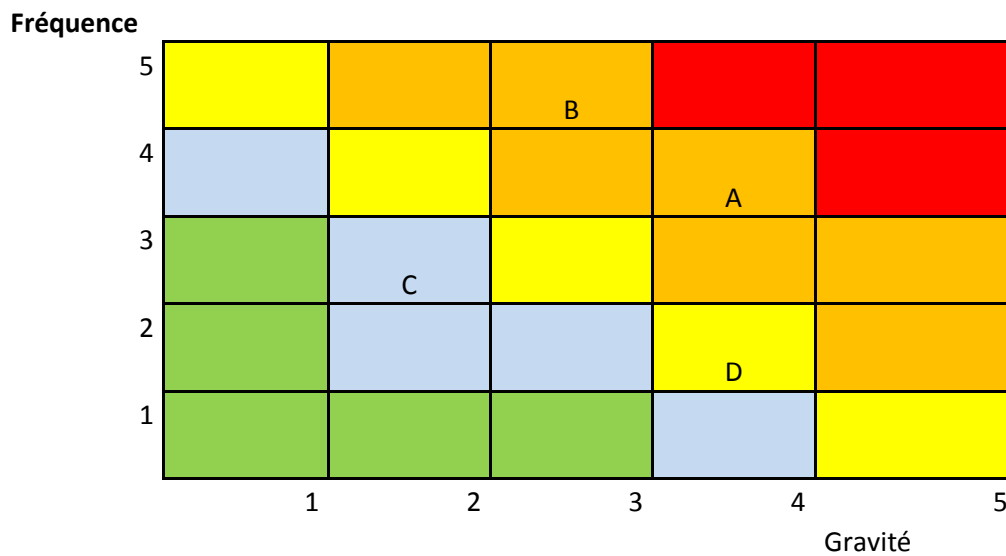
Commentaire : Dans ce tableau, nous regroupons les principaux risques liés au processus formation. A chacune des étapes du processus formation (voir annexe), ces risques ont été identifiés, puis, par la méthode des groupes de travail, brainstorming, les causes et les effets ont été détectés, visant ainsi à évaluer la gravité, la probabilité et enfin la criticité de chacun des risques encourus.

Tableau n°7: Tableau de cotation :

	1	2	3	4	5
Fréquence	Très faible	faible	Moyenne	Probable	Certaine
Gravité	Négligeable	faible	Moyenne	grave	très grave
DéTECTABILITÉ	Evident	Facile	Moyen	Difficile	Indétectable

Ce qui donne la matrice suivante :

Figure n°6 : Matrice des risques liés au processus Formation



Source : élaboré par l'étudiante

Nous observons que les risques situés dans la zone orange sont relatifs à l'évaluation du besoin en formation, ainsi que l'écart entre les compétences actuelles et celles souhaitées.

2.3 Evaluation des risques liés au processus paie

Enfin, nous avons procédé à l'étude des risques relatifs à chacune des étapes du processus paie.

Il en ressort le tableau suivant :

Tableau n°8 : regroupant l'ensemble des risques identifiés sur le processus Paie :

	IDENTIFICATION DES RISQUES liés au processus Paie	Causes	Effets	G	F	D	C=G*F*D
A	Comptabilisation des heures supplémentaires	Problème de pointage (badgeuse ou mauvaise manipulation)	Décalage entre la présence effective et l'enregistrement de la présence	1	4	2	8
B	Réclamations pour erreur sur la paie	Erreur de calcul (prise en compte éléments variables)	Erreur sur le montant net attribué	2	3	1	6
C	Oubli/écart comptabilisation des absences	Mauvaise coordination de l'information	Paiement de journées non travaillées (effets sur la MS)	3	3	3	27
D	Erreur sur les modifications (diverses décisions)	Négligence lors de la saisie	Retard sur la prise en compte des mouvements	4	1	2	8
E	Mauvaise transmission de l'information (gestion)	Négligence lors de la transmission d'information	Décalage entre la paie au mois n+1	2	3	4	24
F	Ecart entre la récapitulation et le contrôle	Erreur humaine, erreur de saisie, non prise en compte des variables	Correction immédiate, reprise du processus	2	4	1	8
G	Erreur sur bulletin de paie	Mauvaise vérification avant validation	Production de réclamations au mois suivant	3	2	1	6

Source : élaboré par l'étudiante

Ci-dessus le tableau représentant l'ensemble des risques liés au processus paie. Nous retiendrons que le risque le plus critique peut être catégorisé de risque d'erreur humaine, et se répercuter plus ou moins directement sur la masse salariale. Ainsi, une simple négligence lors de la saisie des absences, sera comptabilisé avec erreur, ce qui va impacter le résultat final qui est la masse salariale (ensemble des salaires).

De la même façon, nous basant sur le tableau de cotation suivant :

Tableau n°9 : tableau de cotation

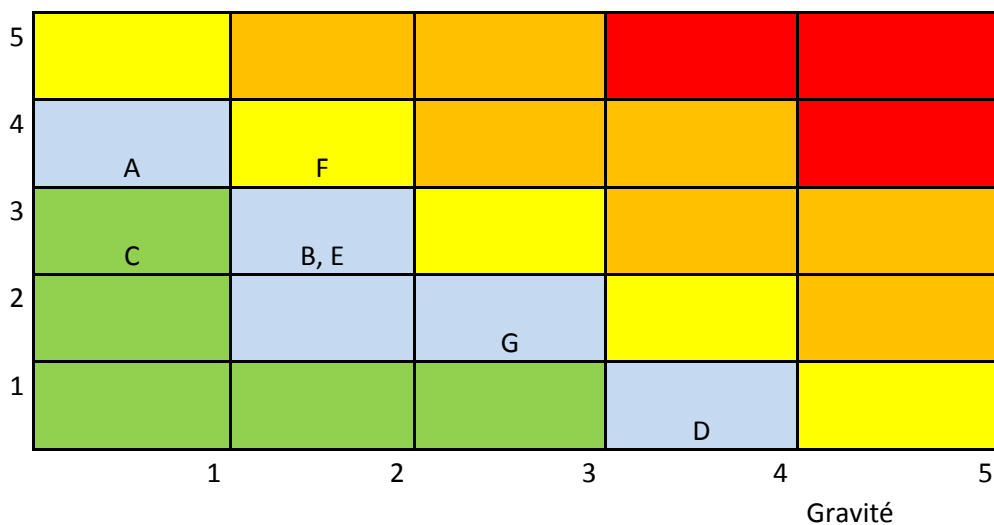
	1	2	3	4	5
Fréquence	Très faible	faible	Moyenne	Probable	Certaine
Gravité	Négligeable	faible	Moyenne	grave	très grave
DéTECTABILITÉ	Evident	Facile	Moyen	Difficile	IndéTECTABLE

Source : établi par l'étudiante

On obtient la matrice suivante :

Figure n°7: Matrice des risques relatifs au processus paie

Fréquence



Source : élaboré par l'étudiante

Sur le processus paie, en se basant sur le tableau de cotation, on observe qu'il n'y a pas de risques critiques, car ils se situent tous dans les zones vertes et bleues.

2.4 : Tableau synthétique des risques identifiés sur le processus RH

Après avoir identifié et évalué les risques liés à chacun des processus de la fonction RH, il ressort que certains risques ont un indice de criticité élevé par rapport aux autres.

Il nous paraît judicieux de regrouper l'ensemble des risques liés aux trois sous processus étudiés, en un seul processus RH.

Ainsi, on obtient le tableau suivant :

Tableau n°10 : ensemble des risques identifiés avec les indices de criticité

processus recrutement	mauvaise identification du besoin	24
	retard de satisfaction des demandes de rc	12
	écart entre besoin réel et demande	48
	non disponibilité de profils adéquats	12
	choix des canaux de recrutement	24
	précipitation dans le tri des candidatures	32
	risque de subjectivité	40
	perte de confidentialité de l'info	40
	risque de dépassement des délais	12
	risque réglementaire	24
départ avant fin PE	18	
processus formation	Mauvaise évaluation du besoin en formation	64
	Ecart entre compétences actuelles et compétences souhaitées	45
	Mauvaise anticipation des délais en fonction des organismes de formation	12
	Non réalisation du plan de formation	16
processus paie	Comptabilisation des heures supp	8
	prise en charge des réclamations	6
	Oubli/écart comptabilisation des absences	27
	Erreur sur les modifications (diverses décisions)	8
	Mauvaise transmission de l'information (gestion)	24
	écart entre récapitulation et contrôle	8
	erreur sur bulletin de paie	6

Source : élaboré par l'étudiante

Afin de mieux comprendre l'objectif de ce tableau, nous présentons un tableau de cotation détaillé, en expliquant à quelle criticité correspondent les couleurs choisies.

<i>Tableau n°11 : Légende de criticité des risques</i>							
<i>GRAVITE (G)</i>							
		<i>Négligeable</i>	<i>Faible</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Grave</i>	<i>Très grave</i>	
<i>FRÉQUENCE (F)</i>		1	2	3	4	5	
<i>Très faible</i>	1	1	4	9	16	25	<i>Criticité</i> = <i>G x F x D</i>
<i>Faible</i>	2	2	8	18	32	50	
<i>Moyenne</i>	3	3	12	27	48	75	
<i>Probable</i>	4	4	16	36	64	100	
<i>Certaine</i>	5	5	20	45	80	125	
<i>DÉTECTION (D)</i>		1	2	3	4	5	
		<i>Evident</i>	<i>Facile</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Difficile</i>	<i>Indétectable</i>	

Source : élaboré par nous- même sur la base de la norme **CEI IEC 60812 :2006**

Interprétation du tableau :

- **Couleur Verte** : Risque maîtrisé parfaitement, niveau criticité moins ou égal à 08 ($C \leq 08$), il peut être considéré comme un risque négligeable ;
- **Couleur Bleue** : Risque maîtrisé, mais il doit exister un dispositif pour éviter sa survenance, niveau de criticité entre 09 et 19 ; risque moyennement acceptable
- **Couleur Jaune** : Risque moyennement maîtrisé mais il doit être contrôlé par un moyen ou/et un dispositif, niveau de criticité entre 20 et moins de 40 ($20 \leq C < 40$), il peut être considéré comme un risque Acceptable ;
- **Couleur Orange** : Risque Non maîtrisé, indésirable, niveau de criticité entre 40 et moins de 75 ($40 \leq C < 75$).
- **Couleur Rouge** : Risque non maîtrisé, Inacceptable, niveau de criticité égale et supérieur à 75 ($C \geq 75$).

2.5 Actions a mettre en place afin de maitriser les risques critiques lies aux processus RH

Selon le degré de criticité calculé pour chacun des risques identifiés, il semble pertinent de les classer dans une matrice. Pour cela, nous utiliserons la matrice d'Eisenhower, telle que ci-après :

Figure n ° 8 : Matrice d'Eisenhower

	Urgent	Non urgent
Important	<i>Tâches A</i> A faire Immédiatement	<i>Tâches B</i> Planifier et exécuter
Non important	<i>Tâches C</i> Déléguer	<i>Tâches D</i> Corbeille ou archivage

Source : <https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/matrice-eisenhower/>

Dans notre cas pratique, l'objectif de cette matrice est d'apporter une idée claire sur la priorité des risques à gérer, en apportant des actions correctives immédiates. Par la suite, en fonction du délai et de l'importance, les actions à mener sauront se succéder selon un programme bien défini.

Ainsi, d'après notre travail exposé dans la section précédente, il est préférable de présenter les résultats selon la matrice d'Eisenhower, en procédant par classement selon l'acceptabilité des risques.

Nous obtenons la matrice suivante :

Figure 9 : Matrice de priorités

A	B
C	D

Source : élaboré par nos soins en se basant le modèle d'Eisenhower

Afin d'exposer nos recommandations, il est préférable d'axer notre étude sur les risques identifiés comme étant les plus critiques de couleur orange.

Aussi, nous avons regroupé ces recommandations sous forme de tableau, portant deux colonnes, la première indique les risques les plus critiques (en zone orange), et en face, les actions correctives ou préventives à mettre en place pour se prémunir du risque.

Tableau n°12 : Plan d'actions pour la maîtrise des risques liés au processus RH

Risque à criticité élevée	Plan d'actions	
	Action corrective	Action préventive
Ecart entre besoin réel et demande	Mettre à jour les fiches de postes, en faisant une analyse des postes	Mise en place d'une GPEC
Risque de subjectivité	Améliorer les fiches d'évaluations des entretiens d'embauche, en mettant en place des critères de sélection	Création d'un poste de chargé du développement RH
Perte de confidentialité de l'information	Mise en place d'un code de bonnes pratiques qui va engager moralement le personnel à respecter la confidentialité des données	Mettre en place un SIRH (ERP) pour limiter les pertes d'information
Mauvaise évaluation du besoin en formation	Mise à jour des fiches de postes, et de la base de données des compétences internes	Pratiquer des entretiens d'évaluation semestriels ou annuels pour planifier des formations adéquates
Ecart entre compétences actuelles et compétences souhaitées	Mise en place de l'ensemble des actions correctives recommandées	Planifier une gestion des emplois à terme

Source : élaboré par l'étudiante

3 /DISCUSSION :

Après avoir utilisé l'ensemble des méthodes que nous avons décrites, il en résulte le constat suivant :

- 05 risques apparaissent dans la zone de couleur verte, donc considérés comme négligeables car facilement maîtrisables,
- 06 risques apparaissent dans la zone bleue, donc comme moyennement maîtrisables
- 06 risques apparaissent dans la zone de couleur jaune, pouvant être considérés comme acceptables,
- Enfin 05 risques apparaissent dans la zone orange, considérés comme inacceptables, et pour lesquels il est recommandé de mettre en place des actions correctives et préventives.

Par conséquent, il est préférable d'agir sur la zone dite « orange » pour maîtriser les risques les plus critiques en termes de gravité et de fréquence.

Toutefois, certains points attirent notre attention, nous noterons premièrement, que l'identification des risques demeure un exercice compliqué, car il se heurte à la subjectivité (Mazouni, 2008) . En effet, les groupes de travail sont différents que l'on soit dans une entreprise ou une autre, et ceci varie en fonction principalement de la culture d'entreprise, et, à fortiori, de l'orientation des cadres activant au sein de la fonction RH.

En second lieu, le constat est bien réel, puisque c'est au niveau des processus que les dysfonctionnements peuvent se créer. Il suffit de la réalisation d'un risque sur une étape de processus, et les conséquences peuvent être fatales. C'est la raison pour laquelle il est important de procéder par identification, et évaluation de chaque risque lié à chaque étape de processus, afin d'en mesurer la portée et enfin d'apporter des solutions adéquates (professionnel, 2003).

Pour le cas de VENUS Sapeco, malgré une certaine prise de conscience de la notion de risques, cela restait une piste à exploiter. Les résultats obtenus vont faire l'objet d'actions correctives, et à fortiori, d'une réorganisation de la fonction RH, qui se veut aujourd'hui de plus en plus « stratégique » (Bernard Martory, 2016).

L'objectif de départ était l'adhésion de la direction et du top management à un projet de transition d'une gestion opérationnelle vers une gestion orientée vers la stratégie. En effet, la

recommandation de mise en place d'une GPEC, est un point de départ vers la consolidation des compétences acquises, et le bilan des compétences en devenir. Cela commence par une phase de diagnostic des fiches de postes, pour prendre connaissance de l'existant, afin d'élaborer une projection des compétences dont l'entreprise a besoin pour évoluer.

Enfin, la mise en place d'un système d'évaluation reste une garantie des opérations de recrutement, donc en amont, mais aussi, ce système va servir à la détection d'éventuels besoins en formation. Tout ceci ensemble constitue un véritable enchaînement pour la sécurisation des métiers. C'est donc la jonction entre le management des ressources humaines et le management des risques qui démontre une fois de plus cette évolution de la fonction. Notons que de plus en plus d'entreprises considèrent que la fonction RH devrait fonctionner en mode « projet », d'où l'avènement de nouveaux postes tels que « chef de projet RH ». C'est la démarche même de la gestion de projet, (PMBOK, 2017), notamment en son chapitre 9 qui évoque la gestion des ressources.

Sur le plan théorique, il semblerait que les résultats obtenus concordent avec ceux de (Adel BENCHEIKH, 2015) révélant ainsi à quel point ces risques RH sont sous-estimés. Aussi, sur le plan pratique, l'ensemble des risques identifiés s'ils sont cumulés, peuvent aboutir à certains dysfonctionnements résultant de « l'erreur humaine », (Gilles Teneau, 2012).

En effet, le stress, ou autres risques psychosociaux, comme ceux exprimés par (Philippe Sarnin, 2011) pour qui « l'enjeu est de situer la problématique « rps » dans le cadre de l'organisation du travail avec une approche complexe qui lie le travail et la santé », c'est-à-dire qu'il est préférable de classer les RPS dans la mesure où la santé rime avec le travail. Ainsi, la recherche de la qualité du travail, se répercute sur la qualité de vie au travail.

CONCLUSION

Le présent travail de recherche réalisé au sein de l'entreprise Vénus Sapeco , présente un valeur ajoutée managériale, se traduisant, in fine, par la mise en place d'une démarche de gestion des risques liés aux processus RH ; qui pourra même être transposée vers d'autres processus de l'organisation.

Cette recherche fut amorcée par la réalisation d'un état des lieux au sein l'entreprise, qui connaît un changement dans son mode de management (Intégration d' un nouveau logiciel de type ERP) , qui s'ajoute au fait que l'entreprise s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue (étant certifiée ISO 9001 version 2015) ; ceci a permis une prise de conscience chez les responsables quant à l'importance de disposer d'une véritable démarche managériale des Risques liés aux différents processus, en particulier ceux inhérents au processus RH.

Pour ce faire, des entretiens et un brainstorming étaient menés avec des pilotes de processus, afin d'obtenir leur vision des risques en entreprise. Dès lors, avec le DRH, le constat était tel qu'au niveau de chaque étape des trois processus RH (recrutement, formation et paie), une incertitude, voire un danger subsistait.

En appliquant les diverses techniques de récolte d'information, une identification des risques a pu être réalisée.

L'étape suivante de notre mémoire consistait en l'évaluation de chacun des risques, afin de les intégrer dans un tableau correspondant à la technique AMDEC, dont l'objectif est d'apprécier la criticité des risques.

Enfin, ce travail d'analyse a permis de mettre en exergue les risques les plus critiques liés aux trois processus RH, qui constituent les risques les plus urgents, à maîtriser en priorité.

Pour ce faire, un ensemble d'actions correctives et préventives furent formulées, dont la mise en application s'avère nécessaire afin d'éviter que le risque ne prenne une tournure plus grave et ne se mute en danger réel, ce qui aura un impact certain sur le climat social.

Par ailleurs, nous aurions souhaité étudier l'impact de ces risques sur le climat social, ce qui n'a pu se faire en raison du protocole sanitaire appliquée au sein de l'entreprise qui nous a empêchés d'enquêter dans ce sens.

Pour autant ; les connexions établies par (Adel BENCHEIKH, 2015), qui évoquait le risque interne liés à l'organisation en elle-même, ont pu être vérifiées quelque peu sur le terrain.

Il est possible qu'une étape du processus mal réalisée puisse générer un certain stress, ou un malaise, mais ceci reste une piste encore à explorer par la réalisation d'enquêtes sur le terrain, en utilisant des techniques quantitatives afin d'analyser les impacts de ces risques liés au processus, sur le climat social.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARTICLES :

- 1- Adel BENCHEIKH, N. D. (2015, Octobre). les risques RH, un problème sous estimé. *Harvard Business Review* .
- 2- Amina Leghima, H. D. (2014). PME et innovation en Algérie: limites et perspectives. *Marché et Organisation* , pp. 73-98.
- 3- Darsa, J.-d. (2012, février 29). Ressources Humaines: les principaux risques à maîtriser. *GERESO Blog* .
- 4- Feldman, J. (2002). Objectivité et subjectivité en science: quelques aperçus. *Histoire, philosophie et sociologie des sciences* , pp. 35-130.
- 5- Gilles Teneau, N. D. (2012). De l'erreur humaine à la faute managériale : la responsabilité et la pérennité organisationnelle en question. *Management & Sciences Sociales, Kedge Business* , pp. pp.27-43.
- 6- Gollac, M. (2012). Les risques psychosociaux: d'une question de société, à des questions scientifiques. *Travail et emploi* , pp. 5-10.
- 7- Philippe Sarnin, S. C. (2011). Contre les risques psychosociaux, quel débat sur l'activité? *Le travail humain, PUF* , pp. 309-320.
- 8- Professionnels, g. (2003, décembre). étude du processus management et cartographie des risques. *conception, mise en place et évaluation* . paris, France: IFACI.
- 9- Véronique Attias DELATTRE, M. S. (2012, septembre). La gestion des risques psychosociaux: un management des risques. *Gestion des Ressources Humaines* .

OUVRAGES :

- 1- Bernard Martory, D. C. (2016). *Gestion des ressources Humaines: pilotage social et performances*. Dunod.
- 2- Candau, P. (1985). *audit social*. paris: vuibert.
- 3- Crozet, B. M. (2016). *Gestion des Ressources Humaines, pilotage social, et performance*. Dunod.
- 4- Darsa, J.-D. (2017). *365 risques en entreprise*. GERESO.
- 5- Ernoul, R. (2013). *la grand livre de la qualité, management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes*. Afnor.
- 6- Gilles Deleuze, P. I. (2013). *L'analyse des risques: concepts, outils, gestion, maîtrise*. EMS.
- 7- Hans BRANDENBURG, J. P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. édition d'organisation groupe Eyrolles.

- 8- Hassid, O. (2011). *Le management des risques et des crises*. Paris: Dunod.
- 9- Jacques Igalens, J.-M. P. (2016). *Audit social ,meilleures pratiques, méthodes, outils*. Eyrolles.
- 10- KEREBEL, P. (2009). *Le management des risques*. Paris: Eyrolles.
- 11- Labruffe, A. (2013). *Le grand guide de l'évaluation du facteur humain*. Paris: Eyrolles.
- 12- Peretti, J.-M. *Gestion des ressources Humaines*. vuibert.
- 13- PMBOK. (2017). *guide corpus des connaissances en management de projet*. Project management institute.
- 14- Réale, Y. *Transformer la Fonction RH, évaluer et piloter le management des RH avec la méthode AuditoR'H*.
- 15- Sylvia Arcos-Schmidt, L. A. (2016). *Le grand livre du management*. Edition AFNOR.
- 16- Verrier, G. (2012). *Stratégie et RH l'équation gagnante*. Dunod.

MEMOIRES :

- 1- Mazouni, H. M. (2008). *Pour une meilleure approche du management des risques : de la modélisation ontologique du processus accidentel au système interactif d'aide à la décision*. Nancy.

NORMES :

- 1- ISO 31000.
- 2- (2015). *Norme ISO 9001*.

WEBOGRAPHIE :

- 1- <https://www.certification-qse.com/édinition-risque-qualite-qualite-iso-9001/>. (s.d.). Consulté le juin 19, 2021, sur www.certification-qse.com.
- 2- <https://www.strategik.net/blog-iso-9001/approche-par-les-risques-methode-simple-et-detaillee-pas-a-pas-3-5/>. (s.d.). Consulté le Juin 29, 2021, sur Strategik.net.

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN :

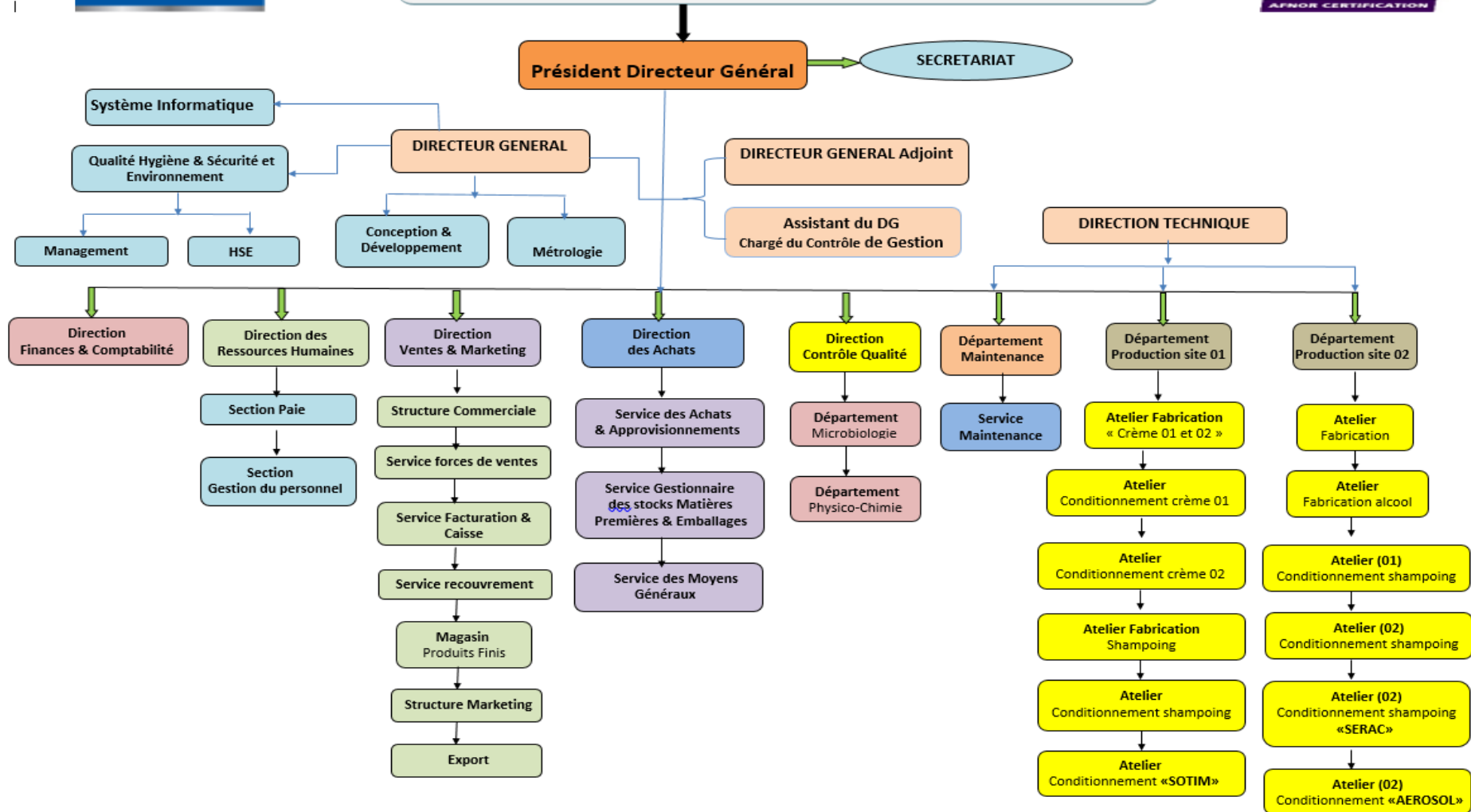
Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master en management des ressources humaines à l'ENSM, je souhaiterais m'entretenir avec vous pour comprendre un peu mieux votre conception du risque au sein de l'entreprise VENUS Sapeco.

- ❖ Quel est le poste que vous occupez ?
- ❖ Quel est le processus que vous pilotez ?
- ❖ Quels sont les risques de votre métier ? De votre processus ?
- ❖ Quelles sont les améliorations que vous souhaiteriez apporter au sein de vos équipes de travail ?

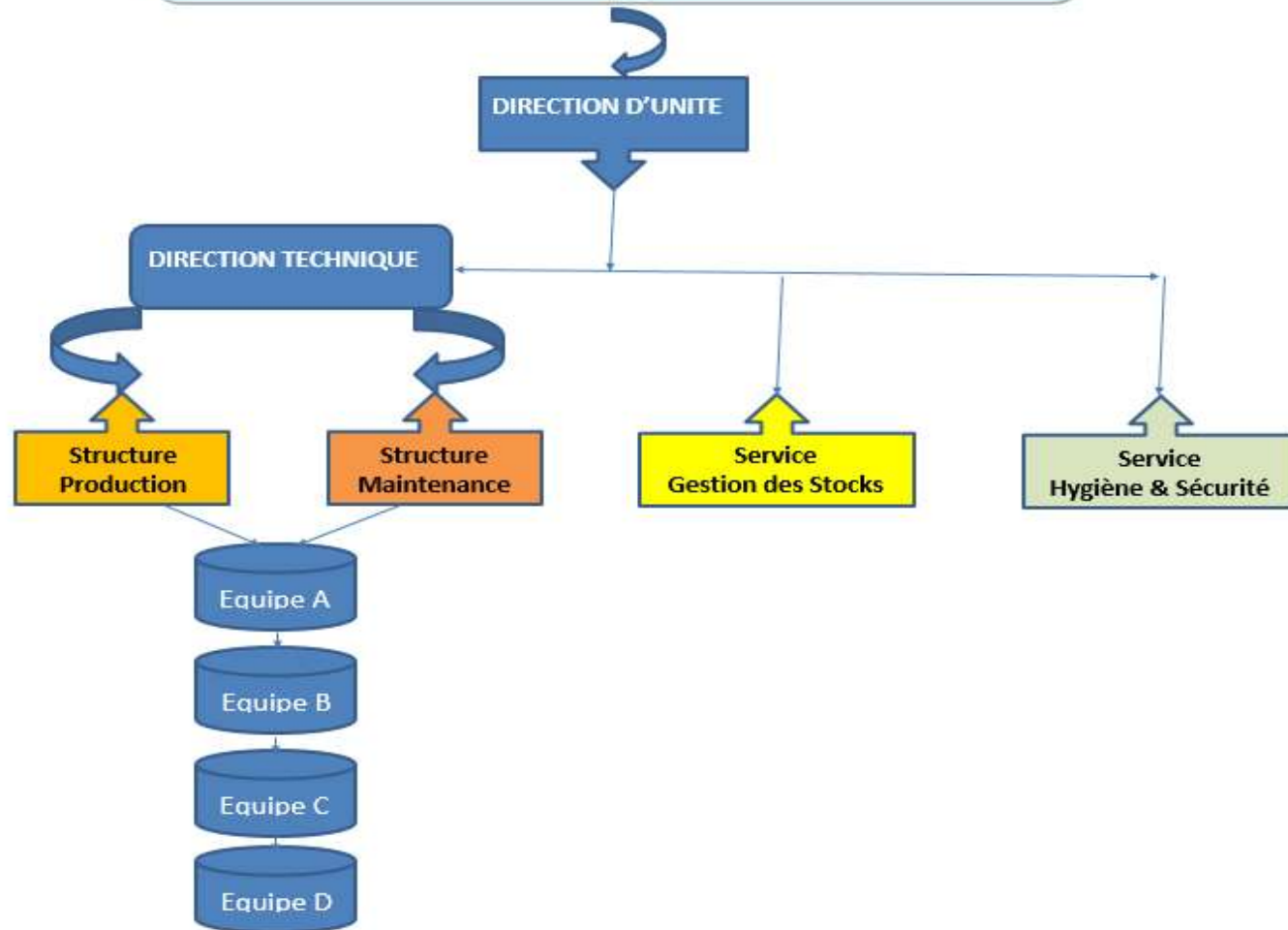
En vous remerciant pour votre collaboration.



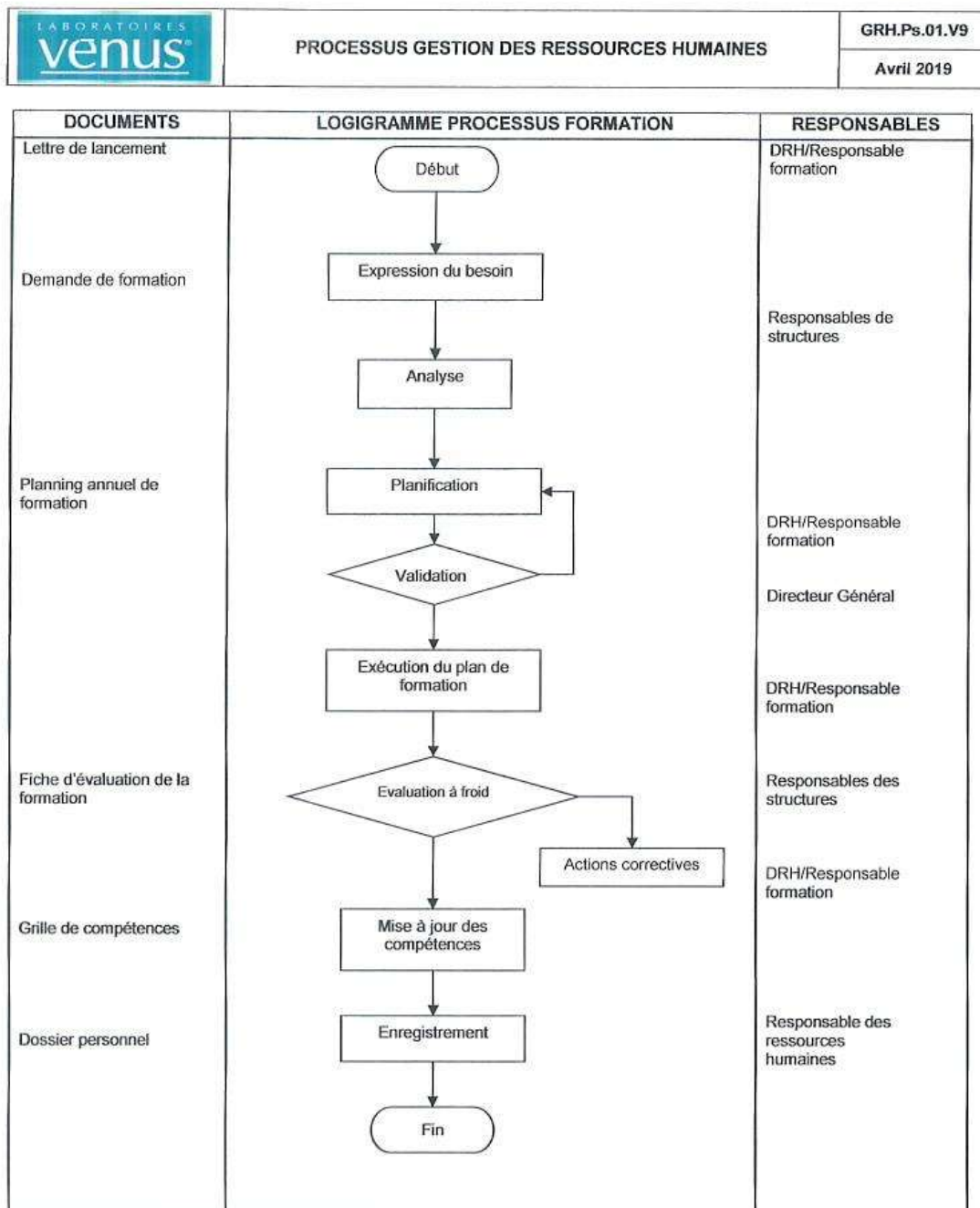
ORGANIGRAMME GENERAL SARL – LABORATOIRE VENUS - SAPECO



**ORGANIGRAMME GENERAL
SARL – LABORATOIRE VENUS
UNITE EMBALLAGES PLASTIQUE « ATLAS »**

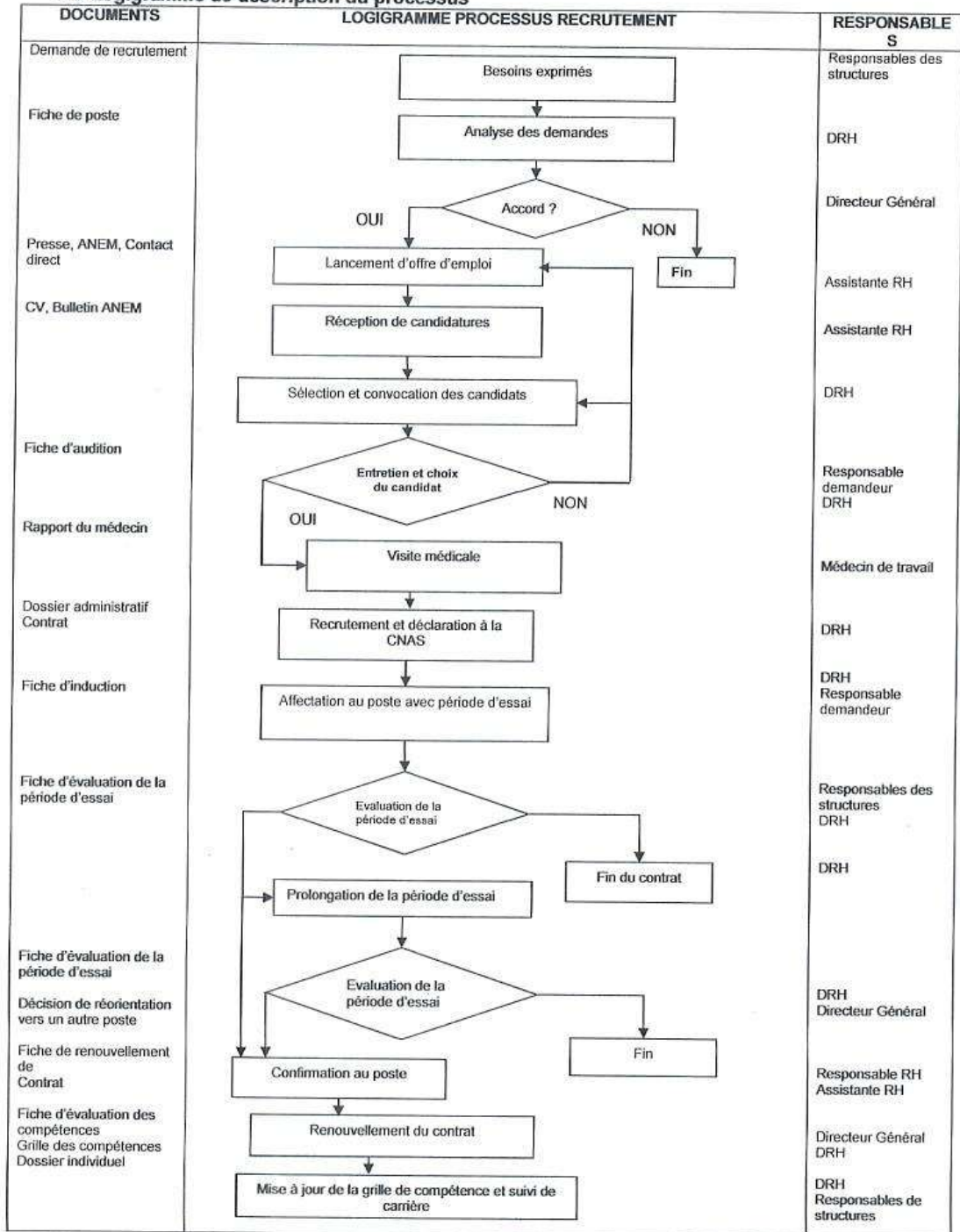


Document interne VENUS Sapeco : Processus Recrutement

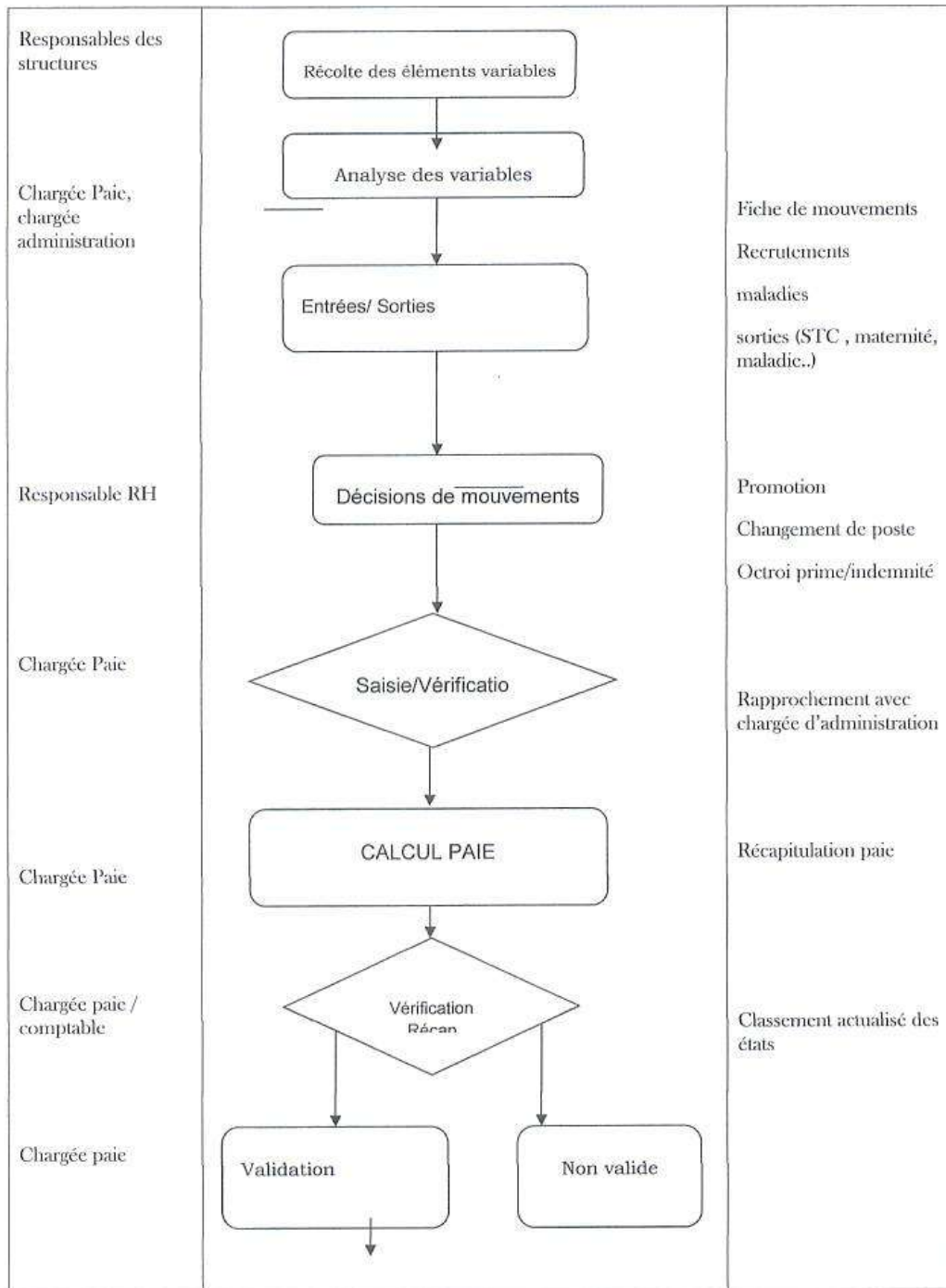


	PROCESSUS GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	GRH.Ps.01.V9
		Avril 2019

2.2 Logigramme de description du processus



Document interne élaboré par l'étudiante : Processus PAIE



Suite processus Paie :

