



Utilisation du SIRH dans le renforcement du dispositif de contrôle interne : Proposition d'un modèle conceptuel pour la gestion des risques RH

Using HRIS to strengthen internal controls: A proposed conceptual model for HR risk management

MIRDASSE Samir

Université Ibn Zohr, Agadir - Maroc

(<https://orcid.org/0000-0002-3100-5416>)

Résumé : Cette étude examine comment le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) peut être intégré aux dispositifs de contrôle interne pour améliorer l'efficacité de la gestion des risques liés aux ressources humaines (RH), enjeu majeur de la performance et de la résilience organisationnelles. A partir d'une revue systématique de la littérature, les concepts clés, SIRH, contrôle interne (COSO, 2013 ; COSO ERM, 2017) et gestion des risques RH, sont définis et mis en perspective. Le modèle conceptuel propose que les fonctionnalités du SIRH (automatisation des processus, reporting analytique) et les composantes du contrôle interne (évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, surveillance) agissent comme variables explicatives, tandis que la maturité organisationnelle joue un rôle de médiateur modulant ces effets. Les résultats théoriques suggèrent que cette intégration contribue à réduire substantiellement les incidents de non-conformité, les erreurs de données et le turnover. L'originalité de cette recherche réside dans l'élaboration du premier cadre holistique traitant simultanément technologie RH, gouvernance et gestion des risques RH, répondant ainsi à une lacune conceptuelle importante. Sur le plan pratique, le modèle offre une feuille de route opérationnelle pour déployer des audits algorithmiques, renforcer la formation et aligner stratégiquement le SIRH sur les principes du COSO, afin de transformer les RH en un levier de performance et de conformité. Enfin, cette étude ouvre la voie à des validations empiriques et à des expérimentations contextuelles dans divers secteurs.

Mots clés : SIRH ; Contrôle interne ; Gestion des risques RH ; Maturité organisationnelle ; Modèle conceptuel.

Abstract: This study investigates how Human Resource Information Systems (HRIS) can be integrated into internal control mechanisms to enhance the effectiveness of human resource (HR) risk management, a critical factor for organizational performance and resilience. Through a systematic literature review, key concepts—HRIS, internal control (COSO, 2013; COSO ERM, 2017), and HR risk management—are defined and contextualized. The conceptual model posits that HRIS functionalities (process automation, analytical reporting) and internal control components (risk assessment, control activities, information and

communication, monitoring) act as explanatory variables, while organizational maturity mediates these effects. Theoretical findings suggest that this integration substantially reduces incidents of non-compliance, data errors, and turnover. The originality of this research lies in developing the first holistic framework addressing HR technology, governance, and HR risk management simultaneously, thereby addressing a significant conceptual gap. Practically, the model provides an operational roadmap for deploying algorithmic audits, enhancing training, and strategically aligning HRIS with COSO principles to transform HR into a lever for performance and compliance. Finally, this study paves the way for empirical validations and contextual experimentation across diverse sectors.

Keywords: HRIS; Internal control; HR risk management; Organizational maturity; Conceptual model.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15337790>

1 Introduction

Dans un environnement organisationnel marqué par la transformation numérique, la globalisation et des exigences réglementaires croissantes, les organisations modernes s'appuient de plus en plus sur les SIRH pour gérer efficacement leurs RH. Ces systèmes, qui englobent des fonctionnalités allant de l'automatisation des processus administratifs (paie, gestion des congés) à l'analyse stratégique des données (reporting, gestion des talents), jouent un rôle central dans la centralisation et la sécurisation des informations RH, tout en améliorant la prise de décision organisationnelle (Laudon & Laudon, 2021). Leur importance dépasse la simple optimisation opérationnelle : les SIRH contribuent à réduire des risques critiques tels que le turnover, les erreurs de données et les violations de conformité, notamment celles liées à des réglementations comme le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) ou les lois du travail nationales. A titre illustratif, une gestion inefficace des données RH peut entraîner des erreurs coûteuses dans les calculs de rémunération ou des sanctions pour non-respect des obligations légales, tandis qu'un turnover élevé peut perturber la continuité des opérations et augmenter les coûts de recrutement (Becker & Smidt, 2016). Dans ce contexte, le contrôle interne, défini comme un ensemble de mécanismes visant à garantir la fiabilité des processus, la conformité et l'atteinte des objectifs stratégiques (COSO, 2013 ; COSO ERM, 2017), devient un levier essentiel pour structurer et sécuriser les processus RH. Le SIRH, en tant qu'outil technologique, peut renforcer ce dispositif de contrôle interne en automatisant les vérifications, en fournissant des rapports précis et en facilitant la surveillance continue, réduisant ainsi les vulnérabilités organisationnelles (Moeller, 2016). Cependant, l'interconnexion entre le SIRH, le contrôle interne et la gestion des risques RH reste un domaine sous-exploré, malgré son potentiel pour transformer les pratiques RH et renforcer la résilience organisationnelle. Cette étude vise à mettre en lumière l'importance de cette interconnexion, en soulignant comment les organisations peuvent tirer parti des avancées technologiques pour gérer efficacement leurs risques RH tout en alignant leurs processus sur les principes de gouvernance modernes.

Malgré les avancées significatives dans le développement des SIRH et leur adoption généralisée dans les organisations, leur intégration dans les dispositifs de contrôle interne pour optimiser la gestion des risques RH demeure insuffisamment étudiée. Les travaux existants mettent en évidence les bénéfices opérationnels du SIRH, tels que l'automatisation des tâches administratives ou l'amélioration de la qualité des données, mais ils se concentrent rarement sur son rôle stratégique dans le renforcement des mécanismes de contrôle interne (Strohmeier, 2020). Comme le montrent certaines études ayant exploré comment le SIRH réduit les erreurs dans les processus RH ou facilite la conformité réglementaire, peu d'entre elles proposent des cadres théoriques intégrant ces fonctionnalités aux principes du contrôle interne, tels que ceux définis par le cadre COSO (2013 ; COSO ERM, 2017). Cette fragmentation est particulièrement problématique dans le domaine de la gestion des risques RH, où des enjeux comme la non-conformité, les erreurs de données et le turnover nécessitent une approche systémique combinant technologie et gouvernance (Becker & Smidt, 2016). En outre, la littérature manque de modèles conceptuels qui articulent clairement les relations entre le SIRH, le contrôle interne et la gestion des risques RH, laissant les organisations sans guide clair pour maximiser l'efficacité de leurs systèmes RH face à ces risques. Cette lacune théorique limite non seulement la compréhension académique de ces interactions, mais entrave également les praticiens dans la conception de stratégies RH robustes et alignées sur les objectifs de performance et de conformité. La question centrale de cette étude est donc la suivante : *comment*

le SIRH peut-il être intégré dans les dispositifs de contrôle interne pour améliorer l'efficacité de la gestion des risques RH, et quelles variables clés structurent ces interactions ?

L'objectif principal de cet article est de proposer un modèle conceptuel théorique qui clarifie les interactions entre le SIRH, le contrôle interne et la gestion des risques RH, tout en comblant les lacunes théoriques identifiées dans la littérature. Plus précisément, l'étude vise à : (1) définir et articuler les concepts clés du SIRH, du contrôle interne et de la gestion des risques RH pour établir une base théorique solide ; (2) développer un modèle conceptuel intégrant les fonctionnalités du SIRH comme l'automatisation et le reporting, et les composantes du contrôle interne telles que l'évaluation des risques et la surveillance comme variables explicatives, avec la maturité organisationnelle comme variable médiatrice, pour expliquer l'efficacité de la gestion des risques RH ; et (3) fournir des implications théoriques et pratiques pour les chercheurs et les praticiens souhaitant optimiser la gestion des risques RH à travers une approche technologique et gouvernée. En s'appuyant sur des cadres établis, comme celui du COSO (2013 ; COSO ERM, 2017) pour le contrôle interne et les travaux de Carlson et al. (2025) pour le SIRH, l'article cherche à offrir une perspective intégrée qui dépasse les approches fragmentées actuelles. Ce modèle ambitionne non seulement d'enrichir la littérature interdisciplinaire combinant RH, systèmes d'information et gouvernance Mirdasse (2024a), mais aussi de fournir aux organisations des outils conceptuels pour réduire les risques RH, améliorer la conformité et renforcer leur performance globale (Mirdasse, 2025).

L'article est structuré en quatre sections principales pour répondre à ses objectifs de manière claire et cohérente. La section 2, revue de littérature, examine les concepts clés du SIRH, du contrôle interne et de la gestion des risques RH, tout en analysant leurs interactions et en identifiant les lacunes théoriques à combler. La section 3, cadre conceptuel, propose le modèle théorique, en définissant les variables explicatives (fonctionnalités du SIRH, composantes du contrôle interne), la variable médiatrice (maturité organisationnelle) et la variable à expliquer (efficacité de la gestion des risques RH), avec des hypothèses justifiant leurs relations. Enfin, la section 4, discussion et conclusion, intègre une analyse critique des implications théoriques et pratiques du modèle, reconnaît ses limites méthodologiques et contextuelles, et propose des pistes de recherche futures pour valider et enrichir le cadre conceptuel.

2 Revue de littérature

2.1 Le SIRH : Définition et fonctionnalités

Le SIRH s'est imposé comme un outil stratégique Mirdasse et Jaouhari (2021) au cœur de la gestion contemporaine des RH, transformant la manière dont les organisations gèrent leurs effectifs dans un environnement de plus en plus numérisé et complexe. Selon Carlson et al. (2025), le SIRH peut être défini comme une plateforme numérique intégrée qui automatise les processus RH, centralise les données relatives aux employés et facilite la prise de décision organisationnelle en améliorant à la fois l'efficacité opérationnelle et la qualité des informations disponibles. Cette définition met en évidence la capacité du SIRH à dépasser les simples fonctions administratives pour devenir un levier stratégique, soutenant les entreprises dans leur quête d'optimisation et d'adaptation aux exigences modernes. Historiquement, le SIRH trouve ses racines dans les systèmes informatiques des années 1970 et 1980, conçus initialement pour des tâches transactionnelles telles que la gestion de la paie ou le suivi des absences (Stone & Deadrick, 2015). Cependant, avec l'avènement des technologies numériques et l'évolution des attentes organisationnelles, son rôle s'est élargi pour inclure des dimensions plus analytiques et prospectives, comme la gestion prévisionnelle des talents ou le respect des cadres réglementaires en constante mutation (Bondarouk & Ruël, 2013). Ainsi, le SIRH ne se limite plus à un rôle de soutien logistique ; il est devenu un outil essentiel pour aligner les pratiques RH sur les objectifs stratégiques globaux, en offrant une infrastructure capable de répondre aux défis de la mondialisation, de la concurrence accrue et de la transformation digitale (Thite, 2019). Cette évolution reflète également une prise de conscience croissante de l'importance des données comme actif stratégique, les organisations s'appuyant de plus en plus sur des informations fiables et accessibles pour anticiper les besoins en compétences, évaluer les performances et garantir la conformité légale dans des contextes souvent complexes et multicouches.

Les fonctionnalités offertes par le SIRH sont vastes et diversifiées, répondant aux besoins opérationnels, tactiques et stratégiques des organisations modernes. Parmi celles-ci, l'automatisation des processus RH occupe une place centrale Mirdasse (2025), permettant une gestion rationalisée de tâches répétitives et chronophages

telles que le calcul des salaires, la gestion des avantages sociaux ou encore le suivi des congés et des absences. Cette automatisation, comme le soulignent Carlson et al. (2025), réduit significativement les erreurs humaines tout en libérant les professionnels RH pour des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que le développement des talents ou la conception de politiques RH innovantes. Comme en attestent les fonctionnalités avancées de SIRH, ces modules intègrent des règles complexes pour calculer automatiquement des primes ou des rémunérations variables en fonction de critères prédéfinis, assurant ainsi une transparence et une équité dans les processus internes (Bondarouk & Ruël, 2013). Une autre fonctionnalité clé réside dans la gestion des données et le reporting, qui transforment le SIRH en un outil d'analyse puissant. En centralisant les informations sur les employés, des données démographiques aux indicateurs de performance, le SIRH permet aux gestionnaires de générer des rapports détaillés et des tableaux de bord en temps réel, facilitant le suivi d'indicateurs clés comme le taux de rétention, le coût du recrutement ou l'efficacité des programmes de formation (Parry & Tyson, 2011). Ces capacités analytiques sont particulièrement précieuses dans un contexte où les décisions doivent être fondées sur des preuves tangibles plutôt que sur des intuitions, offrant ainsi aux dirigeants une visibilité accrue pour la planification stratégique des effectifs. Enfin, la gestion des talents représente une dimension incontournable des SIRH modernes, englobant des activités telles que le recrutement, la formation, l'évaluation des performances et le développement des compétences. Comme le note Thite (2019), les systèmes actuels automatisent la diffusion des offres d'emploi, filtrent les candidatures grâce à des algorithmes avancés et proposent des parcours de formation personnalisés, améliorant ainsi l'adéquation entre les besoins organisationnels et les compétences disponibles. Des recherches montrent que les entreprises exploitant pleinement ces fonctionnalités observent une amélioration notable de la satisfaction des employés et une réduction du turnover, ce qui renforce leur compétitivité sur le marché (Stone & Deadrick, 2015). En somme, le SIRH transcende son rôle initial d'outil administratif pour devenir un partenaire stratégique, capable d'accompagner les organisations dans la gestion proactive de leurs RH tout en répondant aux impératifs d'efficacité, de transparence et d'innovation.

2.2 Le dispositif de contrôle interne

Le contrôle interne constitue un élément essentiel de la gouvernance des organisations, visant à assurer la fiabilité des processus, la conformité aux lois et réglementations, ainsi que l'atteinte des objectifs stratégiques. Selon le cadre établi par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), le contrôle interne est défini comme un processus mis en œuvre par la direction, le conseil d'administration et le personnel pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, à l'information financière et à la conformité. Ce cadre, largement adopté à l'échelle internationale, repose sur cinq composantes interdépendantes : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, et la surveillance. Ces éléments forment une structure cohérente permettant de gérer les risques et d'optimiser les performances organisationnelles. Dans le domaine des RH, le contrôle interne joue un rôle crucial en garantissant la précision des données, la conformité aux obligations légales et la protection des informations sensibles des employés. Comme le souligne Moeller (2016), les processus RH, tels que la gestion de la paie, le recrutement ou encore la gestion des talents, sont particulièrement vulnérables aux erreurs et aux fraudes, ce qui rend indispensable un système de contrôle interne robuste. Cette sous-section explore le cadre conceptuel du contrôle interne basé sur le COSO, analyse son lien avec les RH et illustre son importance à travers des exemples concrets, tout en posant les bases pour une discussion ultérieure sur l'intégration des technologies comme le SIRH.

Le cadre COSO (2013) offre une approche structurée pour concevoir et évaluer les dispositifs de contrôle interne, avec des implications directes pour les RH. L'environnement de contrôle, première composante, établit le ton de l'organisation en matière de discipline et de responsabilité. Dans les RH, cela se manifeste par des politiques claires, des codes de conduite et une culture favorisant l'éthique et la transparence, qui réduisent les risques de comportements inappropriés (Moeller, 2016). L'évaluation des risques, deuxième composante, vise à identifier les menaces spécifiques aux processus RH, comme les erreurs dans les calculs de rémunération ou les violations des réglementations du travail. Une analyse rigoureuse de ces risques permet de prioriser les efforts de contrôle. Les activités de contrôle, troisième composante, comprennent des mesures pratiques telles que des vérifications automatisées des salaires ou des processus de validation pour les décisions RH sensibles, assurant ainsi l'exactitude et la conformité (COSO, 2013). La quatrième composante, l'information et la communication, garantit que les données RH sont fiables, accessibles aux bonnes personnes et protégées contre les abus, un enjeu

majeur à l'ère du numérique. Enfin, la surveillance, cinquième composante, implique un suivi continu ou périodique, à l'image des audits internes, pour s'assurer que les contrôles restent efficaces face aux évolutions des risques (Moeller, 2016). Appliquées aux RH, ces composantes permettent de construire un système qui protège l'organisation tout en soutenant ses objectifs stratégiques, comme l'alignement des compétences sur les besoins futurs.

Le lien entre le contrôle interne et les RH est à la fois stratégique et opérationnel, car les RH sont un domaine à haut risque et un levier de performance. Moeller (2016) met en évidence que des défaillances dans les processus RH, telles que les erreurs de paie ou une mauvaise gestion des données personnelles, peuvent entraîner des conséquences financières, juridiques et réputationnelles graves. Un dispositif de contrôle interne efficace dans les RH intègre des mécanismes préventifs, comme des contrôles d'accès aux données sensibles, et détectifs, comme des audits réguliers, pour garantir la conformité et la fiabilité. Comme le démontrent des cas pratiques, une organisation peut mettre en place des vérifications croisées entre les systèmes de paie et les registres comptables pour détecter les anomalies, ou encore des politiques strictes pour se conformer au RGPD (COSO, 2013). Au-delà de la gestion des risques, le contrôle interne soutient les objectifs RH stratégiques, tels que la rétention des talents ou la promotion d'une culture d'équité, en assurant des processus justes et transparents. Ainsi, loin d'être une simple contrainte administrative, le contrôle interne devient un outil de gouvernance RH qui renforce la confiance des parties prenantes et optimise la performance organisationnelle (Mirdasse, 2024b, 2025).

En somme, le dispositif de contrôle interne, tel que conceptualisé par le COSO (2013), offre un cadre robuste pour sécuriser et optimiser les processus RH. Son lien avec les RH, analysé à travers les travaux de Moeller (2016), révèle une double fonction : protéger contre les risques et soutenir la stratégie. Les sections suivantes exploreront comment des outils comme le SIRH peuvent amplifier cette efficacité en automatisant les contrôles et en améliorant la gestion des données.

2.3 La gestion des risques RH

La gestion des risques liés aux RH constitue un enjeu stratégique pour les organisations, car elle influence directement leur capacité à maintenir leur performance, à respecter les exigences légales et à préserver leur compétitivité (COSO ERM, 2017). Selon Becker et Smidt (2016) et le référentiel COSO ERM (2017), les risques RH se manifestent principalement à travers trois dimensions : la non-conformité, les erreurs de données et le turnover. Ces risques, bien que distincts, sont interconnectés et peuvent engendrer des conséquences significatives, allant des pertes financières aux perturbations opérationnelles. La non-conformité expose les entreprises à des sanctions légales et à des atteintes à leur réputation, tandis que les erreurs de données compromettent la fiabilité des décisions RH. Quant au turnover, il menace la stabilité organisationnelle en augmentant les coûts et en fragilisant la continuité des activités. Ainsi, une gestion efficace de ces risques, conforme aux principes d'ERM élaborés par COSO (2017), est essentielle pour optimiser la performance organisationnelle et renforcer la résilience des entreprises face aux défis internes et externes. Cette section examine ces risques en détail, en s'appuyant sur des références académiques pertinentes, et met en lumière leur importance pour les organisations modernes.

La non-conformité représente un risque RH majeur, amplifié par la complexité croissante des cadres réglementaires et des obligations légales. Elle englobe les violations des lois du travail, des normes de santé et de sécurité, ainsi que des politiques internes ou des réglementations comme le RGPD. Comme en attestent des observations empiriques, une gestion inadéquate des contrats ou des conditions de travail peut entraîner des litiges coûteux, à l'instar des grandes entreprises confrontées à des amendes pour non-respect des droits des employés (Greenhouse, 2008). Les conséquences de la non-conformité ne se limitent pas aux pénalités financières : elles incluent également des dommages à la réputation et une perte de confiance des parties prenantes, qui peuvent affecter la capacité d'une organisation à attirer et retenir des talents. Pour Becker et Smidt (2016), la prévention de ce risque nécessite des processus rigoureux, tels que des audits réguliers et une formation continue des équipes RH, afin d'assurer une conformité constante dans un environnement juridique en évolution.

Les erreurs de données, quant à elles, émergent comme un risque critique dans un contexte où les organisations dépendent de plus en plus de systèmes d'information pour gérer les RH. Ces erreurs peuvent provenir de saisies incorrectes, d'une mauvaise intégration des systèmes ou d'un manque de mise à jour des bases de données. Leurs

impacts sont multiples : des décisions stratégiques biaisées, telles qu'une mauvaise allocation des ressources ou des erreurs dans la gestion des rémunérations, peuvent engendrer des coûts imprévus et une perte de confiance des employés (Bondarouk & Ruël, 2013). A titre d'illustration, une donnée erronée sur les performances d'un employé peut fausser les évaluations et nuire à la planification des talents. De plus, dans certains cas, ces erreurs peuvent également entraîner des problèmes de conformité, notamment lorsque des rapports réglementaires reposent sur des informations inexactes. La gestion de ce risque passe par l'adoption de technologies avancées, comme les SIRH, qui centralisent et sécurisent les données, ainsi que par une sensibilisation accrue à leur qualité (Carlson et al., 2025). Cette approche s'appuie sur les bonnes pratiques ERM préconisées par COSO (2017) pour garantir la fiabilité des processus RH et soutenir la performance organisationnelle.

Le turnover, ou rotation excessive du personnel, est un risque RH dont les répercussions sur la performance organisationnelle sont bien documentées. Il génère des coûts directs, tels que ceux liés au recrutement et à la formation des nouveaux employés, ainsi que des coûts indirects, comme la perte de savoir-faire et la baisse de moral au sein des équipes (Allen et al., 2010). Selon Boushey & Glynn (2012), le remplacement d'un employé peut coûter jusqu'à 150 % de son salaire annuel, un chiffre qui varie selon le secteur et le niveau de responsabilité. Au-delà de l'aspect financier, un turnover élevé perturbe la continuité des opérations et peut compromettre des projets stratégiques, en particulier dans les organisations où les compétences spécifiques sont rares. Les causes de ce phénomène incluent des facteurs tels que l'insatisfaction salariale, le manque de perspectives d'évolution ou une culture d'entreprise inadéquate. Pour y remédier, Becker & Smidt (2016) soulignent l'importance de stratégies proactives, comme des politiques de fidélisation et une meilleure gestion des relations avec les employés, conformément aux principes d'ERM qui visent à anticiper la survenue de tels événements (COSO ERM, 2017). Réduire le turnover permet non seulement de stabiliser les effectifs, mais aussi de renforcer la cohésion et la productivité globale.

En somme, la gestion des risques RH, non-conformité, erreurs de données et turnover, est un levier fondamental pour garantir la performance organisationnelle. Comme le mettent en évidence Becker & Smidt (2016) et le référentiel COSO ERM (2017), ces risques, s'ils sont mal maîtrisés, peuvent amplifier les vulnérabilités d'une organisation et compromettre ses objectifs stratégiques. Une approche intégrée, combinant des processus robustes, des outils technologiques et une attention particulière au bien être des employés, est nécessaire pour les atténuer efficacement. En investissant dans cette gestion, les organisations peuvent non seulement prévenir les crises, mais aussi transformer leurs RH en un avantage compétitif durable.

2.4 Interactions entre SIRH, contrôle interne et gestion des risques RH

L'intersection entre le SIRH, le contrôle interne et la gestion des risques liés aux RH représente un domaine de recherche émergent, suscitant un intérêt croissant dans un contexte où les organisations cherchent à optimiser leurs processus tout en minimisant leurs vulnérabilités (COSO ERM, 2017). Les travaux existants, comme ceux de Strohmeier (2020), soulignent que le SIRH, grâce à ses capacités d'automatisation et d'analyse, peut jouer un rôle déterminant dans la réduction des risques RH, notamment en renforçant les mécanismes de contrôle interne. Tel que le démontrent des cas pratiques, l'automatisation des processus RH permet de limiter les erreurs humaines dans la gestion des données, tandis que les fonctionnalités avancées de reporting facilitent la conformité aux réglementations et la détection précoce des anomalies. Cependant, malgré ces avancées, la littérature révèle une lacune majeure : l'absence de modèles conceptuels intégrés qui articulent clairement les interactions entre ces trois dimensions, SIRH, contrôle interne et gestion des risques RH. Cette section analyse les contributions existantes, identifie les synergies potentielles entre ces concepts et met en lumière les écarts théoriques à combler pour une compréhension plus holistique et pratique de leur interconnexion.

Le SIRH, en tant que plateforme technologique, offre des outils qui renforcent directement les dispositifs de contrôle interne, en particulier dans la gestion des risques RH. Selon Bondarouk et Ruël (2013), les fonctionnalités du SIRH, telles que la centralisation des données et l'automatisation des processus, permettent de standardiser les procédures RH, réduisant ainsi les risques d'erreurs et de non-conformité. A l'image d'un module de gestion de la paie intégré, celui-ci peut effectuer des contrôles automatiques pour vérifier l'exactitude des calculs avant leur validation, alignant ainsi les pratiques RH conformément aux exigences du cadre COSO (COSO, 2013 ; COSO ERM, 2017). De plus, les capacités analytiques du SIRH, comme les tableaux de bord et les rapports en temps réel, soutiennent l'évaluation des risques, une composante clé du contrôle interne, en fournissant des indicateurs précis sur des facteurs tels que le turnover, les écarts de conformité ou les

performances des employés (Parry & Tyson, 2011). Ces outils permettent aux organisations de détecter les signaux d'alerte précoces et de mettre en œuvre des mesures correctives avant que les risques ne s'aggravent (COSO ERM, 2017). Cependant, Strohmeier (2020) note que, bien que ces contributions soient significatives, elles restent souvent fragmentées, se concentrant sur des aspects spécifiques du SIRH (comme l'automatisation) sans proposer une vision intégrée de son rôle dans le renforcement global du contrôle interne pour la gestion des risques RH. Cette fragmentation limite la capacité des chercheurs et des praticiens à tirer parti de synergies potentielles entre ces domaines.

Le contrôle interne, tel que conceptualisé dans le cadre COSO (2013), agit comme un catalyseur dans l'utilisation efficace du SIRH pour gérer les risques RH. Les cinq composantes du COSO, environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, et surveillance, peuvent être directement renforcées par les fonctionnalités du SIRH. À l'image de l'environnement de contrôle, celui-ci bénéficie de politiques RH standardisées via le SIRH, garantissant une application cohérente des règles à travers l'organisation (Moeller, 2016). De même, les activités de contrôle, telles que les vérifications automatisées des données RH, réduisent les risques d'erreurs ou de fraudes, tandis que les fonctionnalités de communication du SIRH assurent une diffusion rapide et sécurisée des informations critiques. Ces interactions sont particulièrement pertinentes pour des risques RH spécifiques, comme la non-conformité réglementaire ou le turnover, où le contrôle interne, soutenu par le SIRH, peut instaurer des mécanismes préventifs et détectifs (Becker & Smidt, 2016). Cependant, les études actuelles, bien qu'elles reconnaissent ces liens, manquent de cadres théoriques unifiés pour expliquer comment le SIRH peut être systématiquement intégré aux processus de contrôle interne pour optimiser la gestion des risques RH. Cette absence de modèles intégrés limite la capacité des organisations à concevoir des stratégies cohérentes qui exploitent pleinement le potentiel de ces outils.

Les lacunes identifiées dans la littérature soulignent un besoin urgent de modèles conceptuels qui synthétisent les interactions entre SIRH, contrôle interne et gestion des risques RH, conformément aux principes ERM de COSO (2017). Premièrement, les recherches existantes se concentrent souvent sur les bénéfices opérationnels du SIRH, comme l'efficacité accrue, sans explorer suffisamment son rôle stratégique dans la réduction des risques organisationnels (Strohmeier, 2020). Deuxièmement, bien que le cadre COSO (2013) fournisse une base solide pour structurer les dispositifs de contrôle interne, peu d'études appliquent ce cadre spécifiquement aux processus RH, laissant un vide dans l'analyse des risques propres à ce domaine (Moeller, 2016). Troisièmement, les travaux sur la gestion des risques RH tendent à examiner les risques individuellement (non-conformité, turnover, erreurs de données), sans proposer une approche holistique qui considère leur interconnexion et leur gestion via des outils comme le SIRH (Becker & Smidt, 2016). Ces lacunes théoriques limitent la capacité des chercheurs à produire des connaissances généralisables et des praticiens à mettre en œuvre des solutions intégrées. En outre, l'absence de modèles intégrés freine l'innovation dans les pratiques RH, car les organisations manquent de cadres clairs pour aligner leurs investissements technologiques avec leurs objectifs de contrôle interne et de gestion des risques.

En conclusion, les interactions entre SIRH, contrôle interne et gestion des risques RH offrent un potentiel significatif pour améliorer la résilience et la performance des organisations. Les travaux existants mettent en évidence les contributions du SIRH à la réduction des risques via l'automatisation et l'analyse, ainsi que le rôle du contrôle interne comme cadre structurant. Cependant, l'absence de modèles conceptuels intégrés constitue une limite majeure, comme le souligne Strohmeier (2020). En comblant ces lacunes et en s'appuyant sur les bonnes pratiques ERM de COSO (2017), la recherche peut non seulement enrichir la compréhension théorique de ces interactions, mais aussi fournir aux praticiens des outils pour concevoir des systèmes plus robustes et efficaces. Cette analyse pave la voie à la proposition d'un cadre conceptuel qui articule ces trois dimensions, comme présenté dans la section suivante.

3 Cadre Conceptuel

3.1 Définitions des concepts clés

Pour poser les bases d'un modèle conceptuel robuste, il est essentiel de clarifier les concepts centraux de cette étude : le SIRH, le contrôle interne et la gestion des risques RH.

Le SIRH est défini comme une plateforme numérique intégrée qui automatise et optimise les processus RH, allant de la gestion administrative (paie, congés) à des fonctions stratégiques comme le reporting analytique et la

gestion des talents (Carlson et al., 2025), tout en supportant la gestion des risques selon le référentiel COSO ERM (2017). Cette technologie centralise les données des employés, améliore leur fiabilité et soutient la prise de décision basée sur des informations précises, jouant ainsi un rôle clé dans la réduction des risques organisationnels.

Le contrôle interne, selon le cadre COSO (2013; COSO ERM, 2017), est un processus mis en œuvre par la direction et le personnel pour assurer la fiabilité des informations, la conformité aux lois et la réalisation des objectifs stratégiques. Il repose sur cinq composantes : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, et la surveillance. Appliqué aux RH, le contrôle interne garantit l'intégrité des processus, comme la conformité réglementaire ou la gestion des données sensibles (Moeller, 2016).

Enfin, la gestion des risques RH désigne l'ensemble des pratiques visant à identifier, évaluer et atténuer les risques liés aux RH, tels que la non-conformité, les erreurs de données et le turnover, qui peuvent compromettre la performance organisationnelle (Becker & Smidt, 2016). Cette démarche s'inscrit également dans le cadre global d'Enterprise Risk Management décrit par COSO ERM (2017), qui préconise une vision intégrée de tous les risques.

Ces définitions établissent une base commune pour comprendre les interactions entre ces concepts et leur articulation dans le modèle conceptuel proposé, en mettant en lumière leur complémentarité dans la création de systèmes organisationnels résilients et performants.

3.2 Proposition du modèle conceptuel

Le modèle conceptuel proposé vise à expliquer comment l'utilisation du SIRH et les composantes du contrôle interne contribuent à l'efficacité de la gestion des risques RH, tout en tenant compte de l'effet médiateur potentiel de la maturité organisationnelle dans l'adoption du SIRH. Ce modèle s'appuie sur une structure théorique qui identifie une variable à expliquer, des variables explicatives, une variable médiatrice, et des relations hypothétiques entre elles, en s'inspirant des cadres existants et en comblant les lacunes identifiées dans la littérature (Strohmeier, 2020).

3.2.1 Variable à expliquer

L'efficacité de la gestion des risques RH est la variable dépendante du modèle. Elle est mesurée par la réduction des incidents liés aux risques RH, notamment la non-conformité, telle que les violations des réglementations du travail, les erreurs de données, comme les inexactitudes dans les bases RH, et le turnover, illustré par un taux de départ excessif. Une gestion efficace des risques RH se traduit par une diminution de ces incidents, renforçant ainsi la stabilité organisationnelle, la conformité légale et la performance globale (Becker & Smidt, 2016).

3.2.2 Variables explicatives

Le modèle identifie deux variables explicatives principales :

❖ Fonctionnalités du SIRH

Ces fonctionnalités englobent l'automatisation des processus RH, telle que la gestion de la paie ou le suivi des congés, le reporting précis, comme les tableaux de bord analytiques, et la gestion des talents, illustrée par le recrutement et la formation. Ces capacités permettent de standardiser les procédures, de réduire les erreurs humaines et de fournir des données fiables pour la prise de décision, contribuant ainsi à minimiser les risques RH (Carlson & al., 2025).

❖ Composantes du contrôle interne

Basées sur le cadre COSO (2013), elles incluent l'environnement de contrôle, illustré par des politiques RH éthiques, l'évaluation des risques, telle que l'identification des vulnérabilités RH, les activités de contrôle, comme les vérifications automatisées, l'information et la communication, telles que la diffusion sécurisée des données, et la surveillance, à l'image des audits réguliers. Ces composantes structurent les processus RH pour garantir leur fiabilité et leur conformité, renforçant ainsi la gestion des risques (Moeller, 2016).

3.2.3 Variable médiatrice

La maturité organisationnelle dans l'adoption du SIRH est proposée comme variable médiatrice. Elle reflète le degré auquel une organisation a intégré le SIRH dans ses processus RH, mesuré par des facteurs tels que la

formation des utilisateurs, l'alignement du système avec les objectifs stratégiques et l'adoption des fonctionnalités avancées (Parry & Tyson, 2011). Une maturité élevée amplifie l'impact des fonctionnalités du SIRH et du contrôle interne sur l'efficacité de la gestion des risques RH, tandis qu'une faible maturité peut limiter leur efficacité, même avec des outils performants.

3.2.4 Schéma du Modèle

La figure 1 illustre le modèle conceptuel proposé dans cette étude. Ce schéma synthétise les relations entre les composantes clés, dont la justification théorique sera détaillée dans la section 3.3.

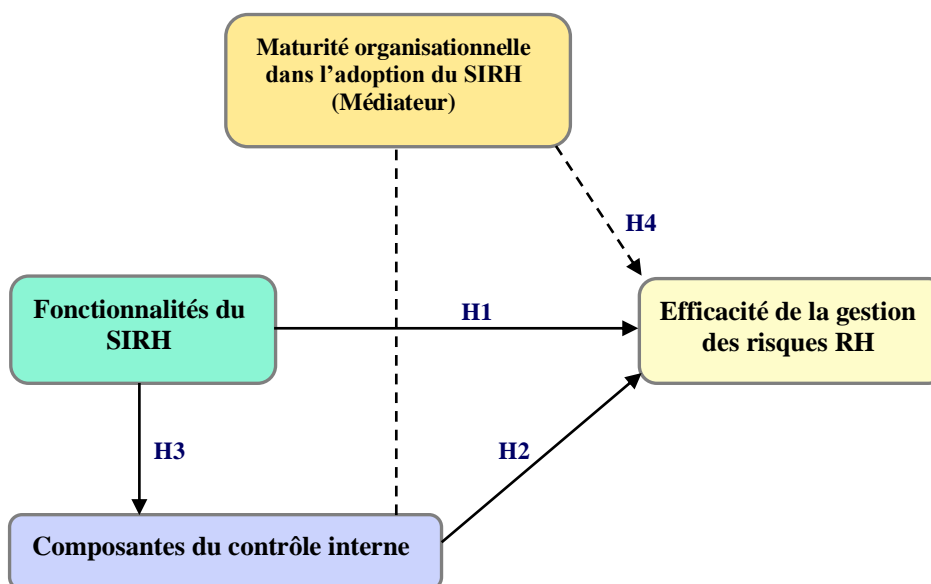


Figure 1. Schéma du modèle conceptuel de l'étude.

3.3 Justification des relations

Les relations proposées dans le modèle conceptuel sont soutenues par des hypothèses théoriques dérivées de la littérature et formulées pour refléter des influences positives ou des effets médiateurs. Chaque hypothèse est justifiée par des références académiques pertinentes, assurant la robustesse du cadre, et s'inscrit également dans une approche ERM (COSO ERM, 2017).

Hypothèse 1 : Les fonctionnalités du SIRH influencent positivement l'efficacité de la gestion des risques RH.

Les fonctionnalités du SIRH, telles que l'automatisation et le reporting précis, réduisent les risques RH en minimisant les erreurs humaines et en facilitant la détection précoce des anomalies (Carlson & al., 2025). À l'image des modules automatisés de conformité, ceux-ci peuvent vérifier en temps réel l'alignement des pratiques RH avec les réglementations, réduisant ainsi les incidents de non-conformité. De même, des rapports analytiques permettent d'identifier les tendances du turnover, permettant des interventions proactives pour améliorer la rétention (Parry & Tyson, 2011). Cette relation directe s'appuie sur les principes d'ERM qui soulignent l'importance de l'automatisation pour le pilotage continu des risques (COSO ERM, 2017).

Hypothèse 2 : Les composantes du contrôle interne influencent positivement l'efficacité de la gestion des risques RH.

Le cadre COSO (2013 ; COSO ERM, 2017) établit que les composantes du contrôle interne, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, etc., structurent les processus pour garantir leur fiabilité et leur conformité. Dans le contexte RH, des activités de contrôle comme les vérifications des données ou les audits réguliers réduisent les erreurs et les violations réglementaires, tandis qu'un environnement de contrôle éthique favorise des pratiques équitables, limitant le turnover (Moeller, 2016). Cette influence positive

découle de la capacité du contrôle interne, renforcé par une démarche ERM, à instaurer des garde-fous systématiques contre les risques RH.

Hypothèse 3 : Les fonctionnalités du SIRH renforcent les composantes du contrôle interne, ce qui améliore indirectement l'efficacité de la gestion des risques RH.

Le SIRH agit comme un catalyseur pour le contrôle interne en automatisant les activités de contrôle, telle que la validation des données, et en améliorant l'information et la communication, comme les rapports sécurisés. Un SIRH bien configuré peut intégrer des règles de conformité dans ses processus, renforçant ainsi l'évaluation des risques et les activités de contrôle définies par COSO (2013; COSO ERM, 2017). Cette relation indirecte suggère que le SIRH amplifie l'efficacité du contrôle interne, qui à son tour réduit les risques RH (Bondarouk & Ruël, 2013).

Hypothèse 4 : La maturité organisationnelle dans l'adoption du SIRH médiatise l'effet des fonctionnalités du SIRH et des composantes du contrôle interne sur l'efficacité de la gestion des risques RH.

La maturité organisationnelle, en tant que médiateur, détermine l'efficacité avec laquelle le SIRH et le contrôle interne sont mis en œuvre. Une organisation avec une maturité élevée, caractérisée par une adoption stratégique du SIRH Mirdasse (2024c), une formation adéquate, une infrastructure technologique robuste Mirdasse (2024d) et une intégration ERM poussée (COSO ERM, 2017), maximise l'impact des fonctionnalités du SIRH et du contrôle interne sur la réduction des risques RH. À l'inverse, une faible maturité peut limiter ces effets, même avec des outils avancés (Parry & Tyson, 2011). Cette médiation est cruciale, car elle reflète les différences contextuelles dans l'application des technologies et des processus de contrôle.

En conclusion, le modèle conceptuel proposé articule les interactions entre le SIRH, le contrôle interne et la gestion des risques RH, en intégrant la maturité organisationnelle comme facteur médiateur et en s'appuyant sur une démarche ERM (COSO ERM, 2017). Soutenu par des hypothèses claires et des références solides, ce cadre offre une approche théorique intégrée pour combler les lacunes identifiées dans la littérature et guider les praticiens dans l'optimisation de leurs processus RH.

4 Discussion et conclusion

Le modèle conceptuel développé dans cette étude propose une articulation inédite entre le SIRH, le dispositif de contrôle interne et la gestion des risques RH. En intégrant les fonctionnalités clés du SIRH, notamment l'automatisation des processus et le reporting précis, avec les cinq composantes du cadre COSO (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, surveillance), ce modèle fournit un cadre holistique permettant de réduire la fréquence des incidents de non-conformité, les erreurs de données et le turnover (COSO, 2013 ; COSO ERM, 2017 ; Becker & Smidt, 2016). De plus, la variable médiatrice de la maturité organisationnelle, inspirée des travaux de Parry et Tyson (2011) et complétée par Quaasar et al. (2024), met en exergue l'importance des différences contextuelles, technologiques, culturelles, managériales et réglementaires, dans l'optimisation des bénéfices du SIRH.

4.1 Implications théoriques

D'un point de vue académique, ce cadre répond à plusieurs manques identifiés dans la littérature actuelle. Tout d'abord, il dépasse les analyses fragmentées du « digital HRM » en offrant un niveau de conceptualisation granularisé des interactions entre technologie, contrôles et risques RH (Strohmeier, 2020). En combinant principes de gestion des RH, systèmes d'information et gouvernance organisationnelle Bondarouk et Ruël (2013), il ouvre la voie à une recherche réellement interdisciplinaire, recommandée par Dasari et Devi (2024) ; Marler et Boudreau (2017) ; Patil et Priya (2024) et Tiwari (2025).

La prise en compte de la culture organisationnelle, telle que décrite par Filemon et al. (2024), et des systèmes intégrés de gestion des risques présentés par Nevmerzhtskaya (2021) enrichit le modèle en intégrant des facteurs de contingence qui modulent l'efficacité des dispositifs de contrôle interne. Par ailleurs, les travaux de Lee et Lee (2024) sur le leadership éthique dans l'adoption des technologies RH soulignent que les styles de gouvernance influencent directement la confiance des utilisateurs et, par conséquent, l'adhésion aux nouveaux processus automatisés. Enfin, l'accent mis par Valcik (2023) sur les spécificités des organisations publiques démontre que le secteur d'activité et l'environnement réglementaire doivent être pris en compte lors de la phase de déploiement du SIRH.

En formulant des hypothèses claires sur les relations entre les fonctionnalités du SIRH, les composantes du contrôle interne, la maturité organisationnelle comme médiateur et l'efficacité de la gestion des risques RH, ce modèle fournit une base solide pour des investigations empiriques futures. Il permet notamment de concevoir des protocoles d'étude qui combinent des approches quantitatives (régressions, mesures d'impact sur le turnover ou la non-conformité) et qualitatives (entretiens semi directifs auprès d'acteurs clés) pour tester la robustesse et la généralisabilité des hypothèses proposées (Strohmeier, 2020).

4.2 Implications pratiques

D'un point de vue opérationnel, le modèle offre aux praticiens un guide structuré pour renforcer leurs dispositifs de contrôle interne via le SIRH. Pour les directions des systèmes d'information, la mise en œuvre d'audits algorithmiques et de contrôles automatisés permet de détecter en continu les anomalies et les écarts processuels, assurant ainsi un suivi proactif des indicateurs de conformité (Wang & al., 2024).

Les responsables RH peuvent exploiter les tableaux de bord analytiques intégrés au SIRH pour surveiller les indicateurs de turnover, les erreurs liées à la gestion de la paie ou les écarts réglementaires, et mettre en place des programmes de fidélisation ou de formation ciblée (Shamaileh & al., 2022). Plus précisément, l'automatisation des processus de conformité, notamment dans le cadre RGPD ou du droit du travail, permet de réduire les violations réglementaires Carlson et al. (2025), tandis que l'intégration de modules de vérification automatique dans la paie diminue les erreurs de données, sources fréquentes de litiges et de mécontentement salarié (Moeller, 2016).

Par ailleurs, la maturité organisationnelle se renforce par un investissement dans la formation continue des utilisateurs et l'optimisation des infrastructures technologiques, garantissant ainsi une adoption réussie des modules avancés du SIRH (Boatman & Němcová, 2025 ; Memon & al., 2022). En alignant stratégiquement le SIRH sur le cadre COSO et le modèle des Trois Lignes de Défense, les dirigeants peuvent transformer la fonction RH en un levier de résilience et de performance organisationnelle, capable d'anticiper et de mitiger efficacement les risques liés aux RH (Charles, 2021 ; The Institute of Internal Auditors, 2020).

4.3 Limites

Malgré sa portée conceptuelle, le modèle présente plusieurs limites qu'il convient de souligner :

❖ **Validation empirique** : reposant avant tout sur une analyse conceptuelle, le modèle manque d'évidences empiriques provenant d'études quantitatives et qualitatives menées dans divers contextes organisationnels. Des travaux de terrain sont nécessaires pour tester la robustesse des relations hypothétiques entre les variables (Strohmeier, 2020).

❖ **Facteurs contextuels** : le modèle se focalise principalement sur les dimensions technologiques et managériales, au détriment d'autres contingences, telles que le leadership responsable Lee et Lee (2024), la culture éthique Dasari et Devi (2024) ou les critères ESG, qui pourraient significativement moduler l'impact du SIRH (Nevmerzhitskaya, 2021).

❖ **Variations sectorielles et dimensionnelles** : les dynamiques propres aux PME, aux multinationales et aux organisations publiques peuvent différer, nécessitant des études comparatives pour adapter les recommandations aux spécificités structurelles et réglementaires (Babkin & al., 2023 ; Fritze & Jockel, 2025 ; Valcik, 2023).

4.4 Pistes de recherche futures

Pour pallier ces limites, plusieurs pistes peuvent être explorées :

❖ **Etudes mixtes** : combiner enquêtes quantitatives (analyses de régression, indicateurs de performance RH) et entretiens qualitatifs pour valider les hypothèses du modèle.

❖ **Intégration de variables additionnelles** : inclure des dimensions éthiques, de leadership responsable et de durabilité (critères ESG) afin d'enrichir la robustesse explicative du cadre conceptuel.

❖ **Expérimentations contextuelles** : mener des pilotes dans des secteurs variés (PME, grands groupes, secteur public) pour évaluer la transférabilité du modèle et affiner les recommandations pratiques.

Bibliographie

- [1] Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- [2] Babkin, I., Pulyaeva, V., Ivanova, I., Veys, Y., & Makhmudova, G. (2023). Developing a System for Monitoring Human Resource Risks in a Digital Economy. *Risks*, 11(5), 82. <https://doi.org/10.3390/risks11050082>
- [3] Becker, K., & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149-165. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.001>
- [4] Boatman, A., & Nemcova, M. (2025). HR risk management: An HR leader's guide. AIHR <https://www.aihr.com/blog/hr-risk-management/>, blog consulté le 19.03.2025
- [5] Bondarouk, T., & Ruël, H. (2013). The strategic value of e-HRM: Results from an exploratory study in a governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 391-414. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.675142>
- [6] Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). There are significant business costs to replacing employees. *Center for American Progress*, 16, 1-9.
- [7] Carlson, K. D., Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Eds.). (2025). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. Etats-Unis: SAGE Publications, Incorporated.
- [8] Charles, T.C. (2021). *Internal Control Handbook. A framework, tools, best practice references, and regional case studies on Internal Control. A companion to the IFC Corporate Governance Methodology, Section 3: Control Environment*. International Finance Corporation. Pennsylvania Avenue, N.W. Washington, D.C. 20433. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ic-handbook-2021.pdf>, consulté le 13/03/2025.
- [9] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control — Integrated Framework*. COSO. KPMG Assets
- [10] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. (No Title).
- [11] Dasari, S. R., & Devi, V. R. (2024). Organizational Adoption Factors of HR Analytics: A Practitioner's Perspective. *Management and Labour Studies*, 0258042X241249244. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0258042X241249244#tab-contributors>
- [12] Filemon, T., Lubbe, S., & Mynhardt, H. (2024). The Assessment of Risk Management in Human Resources Practices in the Public Sector. *SocioEconomic Challenges*, 8(2), 342-359. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(2\).342-359.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(2).342-359.2024)
- [13] Fritze, L., & Jockel, O. (2025). Developing a Model for an Internal Control System for Usage in Financial Accounting and Controlling. *Journal of Financial Risk Management*, 14(1), 18-36. <https://doi.org/10.4236/jfrm.2025.141002>
- [14] Greenhouse, S. (2008). Walmart to pay \$54.3 million to settle lawsuit over work hours. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2008/12/24/business/24walmart.html>
- [15] Laudon, K. C., Laudon, J. (2021). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm, Global Edition*. Royaume-Uni: Pearson.
- [16] Lee, J. Y., & Lee, Y. (2024). Integrative literature review on people analytics and implications from the perspective of human resource development. *Human Resource Development Review*, 23(1), 58-87. <https://doi.org/10.1177/15344843231217181>
- [17] Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- [18] Memon, K. R., Ghani, B., Hyder, S. I., Han, H., Zada, M., Ariza-Montes, A., & Arraño-Muñoz, M. (2022). Management of knowledge and competence through human resource information system—A structured review. *Frontiers in Psychology*, 13, 944276. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.944276>

- [19] Mirdasse, S. (2024a). Digitalization and Performance Management: A Conceptual Framework for HR Governance. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3(3), 642-664. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11234574>
- [20] Mirdasse, S. (2024b). Préviation d'utilisation du système d'information des ressources humaines (SIRH) dans l'entreprise. Elaboration d'un modèle conceptuel centré sur une extension du cadre d'ajustement Humain-Organisation-Technologie (HOT-fit). *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(2). 495-520. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11075671>
- [21] Mirdasse, S. (2024c). Modèle conceptuel intégratif pour la prédiction de l'utilisation du système d'information ressources humaines dans l'entreprise: Une approche combinée des cadres d'ajustement humain-organisation-technologie et technologie organisation-environnement. *Revue Internationale du Chercheur*, 5(2), 233-256. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11417521>
- [22] Mirdasse, S. (2024d). Prédiction du comportement d'utilisation du SIRH dans l'entreprise: Vers un modèle conceptuel basé sur une extension du cadre technologie-organisation-environnement (TOE). *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(4), 634-659. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11079327>
- [23] Mirdasse, S. (2025). Modèle intégratif pour optimiser la performance organisationnelle via le contrôle de gestion social et le système d'information des ressources humaines. *IJDAM• International Journal of Digitalization and Applied Management*, 2(1), 60-81. <https://doi.org/10.23882/ijdam.24143>
- [24] Mirdasse, S., & Lhassane, J. (2021). Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH)-outil incontournable au service des organisations: Une analyse théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics-IJAFAME*, 2(3), 109-132. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4785662>
- [25] Moeller, R. R. (2016). *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge*. Royaume-Uni: Wiley.
- [26] Nevmerzhitskaya, O. (2021). Integrated HR Risk Management System. In *SHS Web of Conferences*, 110, 02002, EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111002002>
- [27] Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x>
- [28] Patil, B. S., & Priya, M. S. R. (2024). HR data analytics and evidence based practice as a strategic business partner. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 21(1), 114-125. <https://doi.org/10.1108/XJM-07-2023-0148>
- [29] Quaosar, G. A. A., Rahman, M. A., & Rahman, M. S. (2024). Factors Affecting the Adoption of HRIS: An Empirical Study Using Extended UTAUT2 Model. *International Journal of Business and Management*, 19(3), 213-213. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n3p213>
- [30] Shamaileh, N., AlHamad, A., Al-Qudah, M., Mohammad, A., Alhalalmeh, M., Al-Azzam, M., & Alshurideh, M. (2022). The effect of e-HRM on organizational performance and talent management: A strategic evolution perspective. *International Journal of Data & Network Science*, 6(4). doi: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.8.005>
- [31] Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- [32] Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- [33] The Institute of Internal Auditors. (2020). The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense. The Institute of Internal Auditors. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>, site consulté le 16.03.2025
- [34] Thite, M. (2019). *E-HRM: Digital Approaches, Directions and Applications*. (2019). Royaume-Uni: Routledge.

- [35] Tiwari, S. (2025). Role of HRM in designing a digital organization. *Commercialia*, 1(1), 251001. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15108385>
- [36] Valcik, N., Sabharwal, M., & Benavides, T. (2023). *Human resources information systems: A guide for public administrators* (2nd ed.). Springer.
- [37] Wang, L., Zhou, Y., Sanders, K., Marler, J. H., & Zou, Y. (2024). Determinants of effective HR analytics Implementation: An In-Depth review and a dynamic framework for future research. *Journal of business research*, 170, 114312. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114312>