Le contrôle interne des Ressources Humaines

ANDRH
Association Nationale des DRH

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

© IFACI / ANDRH – Paris – septembre 2013

ISBN : 978-2-915042-58-0

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

© IFACI - ANDRH

REMERCIEMENTS

L'IFACI tient tout particulièrement à remercier les membres du groupe de travail IFACI / ANDRH qui ont participé à la conception et à la réalisation de ce Cahier :

Conception et rédaction :

- Jean-Christophe KYPRIOTIS, *Directeur du contrôle interne, GDF Suez, Administrateur de l'IFACI, Animateur du groupe de travail*
- Marielle CARDEILHAC, *Chargée de mission Emploi Handicap, EFS*
- Patrice CHELIM, *Audit Manager EMEA, Group Internal audit, Solvay*
- Sophie COTTET, *Responsable RH, OPCA PL*
- Antoine de BOISSIEU, *Consultant, OSC Solutions*
- Christine COLIN, *Chef de mission, Direction de l'audit interne, Aéroports de Paris*
- Nathalie CRETEL,
- Thierry GABRIEL, *Contrôleur interne, Renault*
- Armand MENNECHET, *Directeur des ressources humaines, Groupe Berri, Membre du bureau national de l'ANDRH*
- Xavier ORTMANS, *Directeur de l'audit et du pilotage stratégique, EFS*
- Marie-Caroline PARIS, *Gestionnaire risques, Veolia Environnement*
- Bruno PLUCHET, *Responsable de l'audit RH, Solvay*
- Carole TROUVE, *Responsable Assurance Qualité, Direction de l'audit interne, Sanofi*

Nous remercions également Cindy FRANC, *Chef de projets Evénements, Formation et Relations Ecoles, ANDRH*, pour son soutien au lancement de ce groupe de travail commun.

Relecture :

- Groupe Professionnel « Contrôle Interne » de l'IFACI présidé par Laurent Arnaudo, *Vice-Président de l'IFACI, Senior VP - Group Internal Audit, Sodexo*
- Groupe Professionnel « Industrie, Commerces, Services » de l'IFACI, présidé par Michel UHART, *Directeur adjoint de l'audit, EDF*
- Angélina PEREIRA, *Responsable du contrôle interne et du contrôle des risques, Direction des Ressources humaines, Caisse Des Dépôts et Consignations*

Comité de Rédaction :

- Annie BRESSAC, *Consultante*
- Béatrice KI-ZERBO, *Directeur de la recherche, IFACI*
- Jean-Christophe KYPRIOTIS, *Directeur du contrôle interne, GDF Suez*

Philippe MOCQUARD
Délégué Général, IFACI

Catherine CARRADOT
Déléguée Générale, ANDRH

© IFACI - ANDRH

© IFACI - ANDRH

Table des matières

Introduction 9
Processus n°1 : Définition, mise en œuvre et communication de la politique RH 13
Processus n°2 : Evaluation, suivi et contrôle 20
Processus n°3 : Recrutement, intégration 23
Processus n°4 : Formation 27
Processus n°5 : Evaluation des performances 29
Processus n°6 : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) 32
Processus n°7 : Départ 36
Processus n°8 : Rémunération 41
Processus n°9 : Management au quotidien – Climat social et relations au travail 44
Bibliographie 48

© IFACI - ANDRH

© IFACI - ANDRH

Introduction

Les ressources humaines présentent des caractéristiques qui rendent la qualité de leur gestion essentielle pour la performance de l'organisation. Elles sont à la fois complexes, stratégiques et omniprésentes[1] :

- Complexes : elles sont sensibles en ce qu'elles touchent au facteur humain ;
- Stratégiques : elles sont un levier de compétitivité, et nécessitent de combiner préoccupations de court et de long terme ;
- Omniprésentes : elles concernent l'ensemble des acteurs et entités de l'organisation.

Ce cahier de la recherche poursuit deux objectifs :

- **Analyser les enjeux couverts par la gestion des Ressources Humaines (RH).** Ceux-ci sont de plusieurs ordres :
  - Stratégiques (gestion du capital humain, politique de développement durable, risque d'image, etc.) ;
  - Opérationnels (performance de la Direction des Ressources Humaines (DRH), renforcement du dispositif de contrôle interne des processus RH) ;
  - Financiers (par exemple, à court terme : trésorerie-coût d'exploitation, et à long terme : retraites) ;
  - Sociaux (liés aux restructurations, à l'internationalisation, aux attentes sociétales telles que la diversité, la gestion des territoires, etc.) ;
  - De conformité (liés aux réglementations en matière de santé au travail, de risques professionnels, de sécurité et de conditions de travail, de harcèlement, etc.).

- **Proposer un guide pratique** à destination de la DRH, du contrôle interne et de l'audit interne. A partir des retours d'expérience des organisations représentées dans le groupe de travail, il décrit les étapes des processus clés de la gestion des RH, et explicite les risques et contrôles associés.

Ce cahier s'adresse aux dirigeants, et particulièrement aux Directeurs des Ressources Humaines (DRH). Comme tout manager, le DRH doit veiller à la robustesse de ses processus (finances, Système d'information, communication, métiers, etc.) et piloter la performance de ses activités. Il s'agit, par exemple :

- de s'assurer que la stratégie RH est intégrée à la stratégie de l'organisation et l'accompagne dans ses projets majeurs de transformation[2] ;
- d'être source de création de valeur pour l'organisation ;
- d'être proactif dans la gestion des crises ;
- de renouveler les pratiques managériales pour répondre à des problématiques telles que l'attractivité de l'organisation, la gestion des compétences critiques, les centres de service partagés, la santé au travail ;
- de prendre en compte le cadre juridique et les risques de non-conformité dans les différents sites d'implantation.

Le groupe de travail propose des référentiels de contrôle interne, qui aideront les DRH, mais aussi les auditeurs et contrôleurs internes, à analyser les risques liés aux quatre grandes finalités que les processus RH doivent satisfaire :

- permettre à l'organisation de disposer de collaborateurs compétents et motivés à court, moyen et long termes ;
- mettre à disposition des ressources humaines de qualité au meilleur coût ;
- développer l'employabilité des collaborateurs et leur épanouissement ;
- respecter la législation et la réglementation applicable à l'organisation.

Les référentiels développés dans ce cahier proposent des pistes d'actions et de bonnes pratiques pour améliorer la maîtrise des risques majeurs associés à l'atteinte de ces objectifs, et aussi la qualité du dispositif de contrôle interne global de l'organisation.

En effet, plusieurs des composantes de l'environnement de contrôle relèvent de la gestion des RH. Ainsi, parmi les sous-composantes des cadres de référence de contrôle interne[3] figurent :

- des responsabilités et pouvoirs clairement définis, qui doivent être accordés aux personnes appropriées et communiquées au moyen de description de tâches ou de fonctions, d'organigrammes hiérarchiques et fonctionnels ;
- une politique de gestion des ressources humaines (attractivité et recrutement, acquisition et développement des compétences internes et externes, parcours professionnels, reconnaissance de la performance, etc.).

---

[1] D'après le séminaire IFACI « L'audit de performance de la gestion des ressources humaines »

[2] Le DRH acteur de la transformation des organisations a été le thème fort de l'université 2012 de l'ANDRH

[3] Cadre de référence des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de l'Autorité des Marchés Financiers, juillet 2010
Référentiel sur la pratique du contrôle interne du COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) version 2013. Traduction IFACI/PWC à paraître début 2014.

© IFACI - ANDRH

En outre, la DRH contribue également au renforcement du dispositif global de contrôle interne, en accompagnant les opérationnels pour :

- la séparation des tâches incompatibles ou la mise en œuvre de contrôles compensatoires ;
- la diffusion et le respect des principes éthiques et d'intégrité à tous les niveaux de l'organisation ;
- la transmission, en temps opportun, des informations aux personnes appropriées et l'organisation du devoir de rendre compte.

Le groupe de travail souligne l'importance d'un environnement de contrôle robuste en l'illustrant pour chacun des processus décrits.

- Qualité et sécurité du SIRH :
  - disponibilité et intégrité des données RH,
  - confidentialité des données sensibles ;
- Politique de recrutement à court terme et à long terme :
  - Cohérence avec l'accord « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC),
  - Clarté des orientations sur les profils à rechercher,
  - Arbitrage entre mobilité interne et recrutement externe ;
- Charte en matière de recrutement (respect de la confidentialité, non-discrimination, etc.) ;
- Politique d'intégration pour les nouveaux entrants, les jeunes cadres, etc. ;
- Politique Achat concernant le recours à des prestataires ;
- Politique de formation et développement des compétences ;
- Politique et dispositif d'entretiens annuels ;
- Référentiel de compétences, répertoire des métiers ;
- Politique de mobilité ;
- Plans de succession formalisés ;
- Politique de rémunération et de reconnaissance de la performance :
  - Fixation d'objectifs réalistes,
  - Préservation des valeurs et de l'éthique.

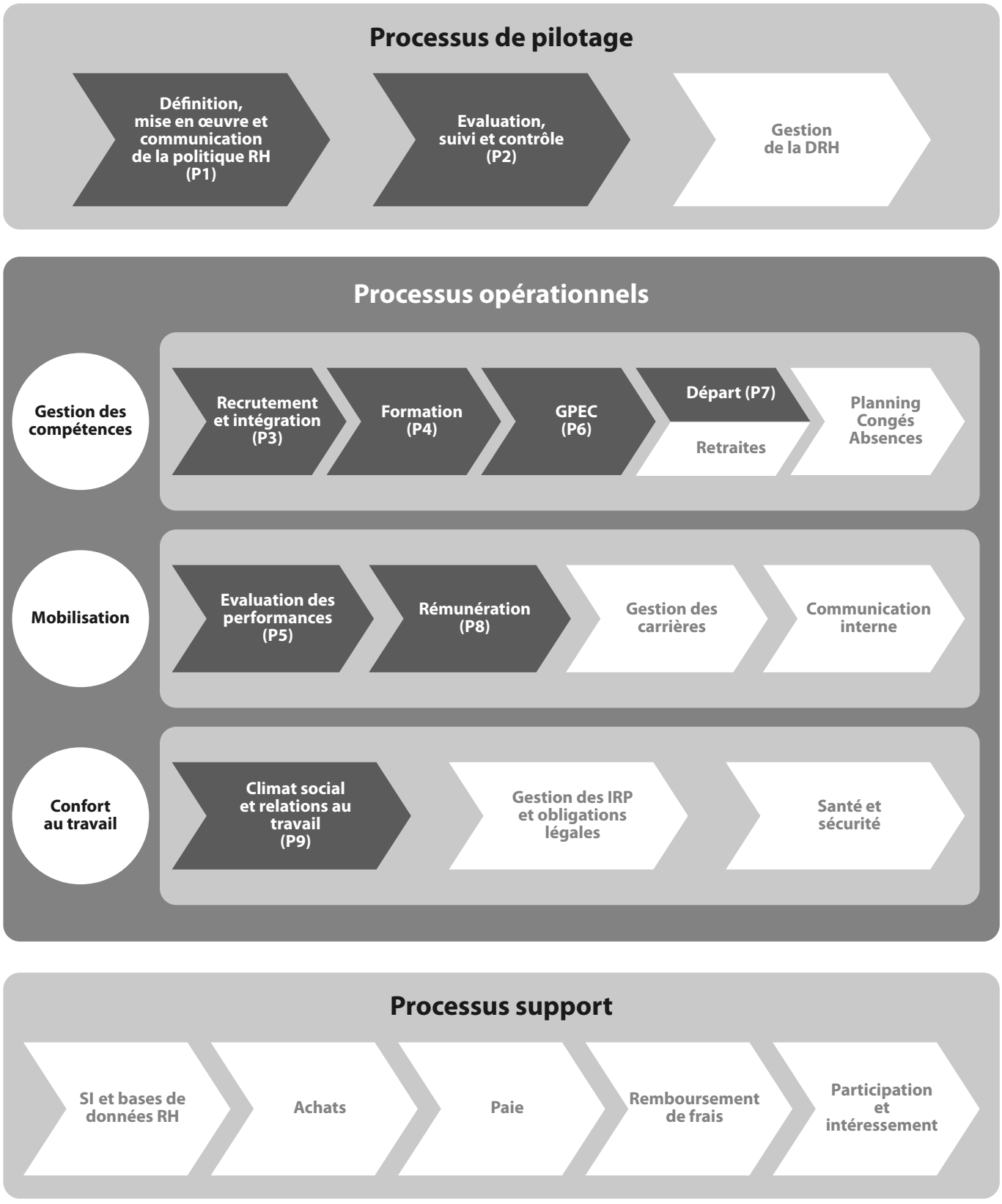
Partant de ces éléments, le groupe de travail a choisi de se concentrer sur 9 processus clés de la gestion des RH, particulièrement porteurs d'enjeux :

- **Processus de pilotage :**
  1. Définition, mise en œuvre et communication de la politique RH
  2. Evaluation, suivi et contrôle des RH

- **Processus opérationnels :**
  3. Recrutement et intégration
  4. Formation
  5. Evaluation des performances
  6. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)
  7. Départ
  8. Rémunération
  9. Climat social et relations au travail

La cartographie des processus présentée ci-contre illustre bien la couverture des travaux.

© IFACI - ANDRH


Processus de pilotage
Définition, mise en œuvre et communication de la politique RH (P1)
Evaluation, suivi et contrôle (P2)
Gestion de la DRH
Processus opérationnels
Gestion des compétences
Recrutement et intégration (P3)
Formation (P4)
GPEC (P6)
Départ (P7)
Retraites
Planning Congés Absences
Mobilisation
Evaluation des performances (P5)
Rémunération (P8)
Gestion des carrières
Communication interne
Confort au travail
Climat social et relations au travail (P9)
Gestion des IRP et obligations légales
Santé et sécurité
Processus support
SI et bases de données RH
Achats
Paie
Remboursement de frais
Participation et intéressement

© IFACI - ANDRH

Considérant que les références concernant les processus support étaient suffisamment développés et partagés, le groupe les a volontairement exclus du périmètre de ses travaux. Bien entendu la fiabilité de ces processus est indispensable à l'efficacité globale du contrôle interne des RH dont l'évaluation nécessite d'examiner des processus tels que :

- les achats ;
- la paie (y compris les remboursements de frais, les intéressements, le lien avec la gestion des congés et des absences, etc.) ;
- le système d'information et tout particulièrement la sécurité et la disponibilité des bases de données.

De même, les aspects techniques de la gestion des IRP (Instances Représentatives du Personnel) et des obligations légales en termes de RH n'ont pas été détaillés dans un processus ad hoc. Néanmoins, les risques et les contrôles associés à ce domaine ont été partiellement abordés, notamment dans le cadre de :

- la communication de la politique RH (cf. processus 1) ;
- la gestion des départs (cf. processus 7) ;
- l'amélioration du climat social (cf. processus 9).

Bien entendu, le nombre de processus et leur découpage dépendront de la taille de l'organisation et de la complexité de ses activités. Ainsi, dans certaines organisations, la gestion des plannings est suffisamment stratégique pour constituer un processus à part entière.
Les choix d'organisation ont également un impact sur la structure et le périmètre de la DRH et sont déterminants du processus de management de cette direction. En effet, les objectifs (et donc les risques) varient selon que cette direction est plus ou moins décentralisée, organisée par métier, plus ou moins impliquée dans la gestion des processus supports. Ainsi donc le groupe de travail a préféré exclure ce processus de son périmètre.

Malgré ces limitations, la trame proposée par le groupe permet aisément une déclinaison de la démarche sur d'autres processus et un enrichissement en fonction des enjeux propres à chaque organisation. En effet, dans l'analyse détaillée présentée dans la suite du document, le groupe de travail vous propose :

- une **description de la finalité de chaque processus** (le cas échéant, le lien avec d'autres processus) et des éléments de l'environnement de contrôle ;
- un découpage en **sous-processus** pour faciliter l'appréhension des objectifs majeurs ;
- l'identification des **risques** pouvant empêcher la réalisation de ces objectifs ;
- des **points de contrôle** du niveau de maîtrise de ces risques ;
- des **bonnes pratiques** pour faciliter le dialogue entre les différentes parties prenantes et décliner concrètement les préconisations du groupe de travail.

Intitulé du processus

Finalité principale du processus

...

Environnement de contrôle

...

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH

© IFACI - ANDRH

Processus n°1 : Définition, mise en œuvre et communication de la politique RH

Définition, mise en œuvre et communication de la politique RH (P1)

Finalité principale du processus

- Inscrire les processus et activités RH dans une politique pertinente et adaptée à la stratégie, à la culture de l'organisation et à son environnement
- Organiser les moyens et la gouvernance pour mettre en œuvre la politique et atteindre les objectifs fixés
- Faire connaître la politique RH

Environnement de contrôle

En posant le cadre dans lequel doivent s'inscrire les activités de gestion des RH, le processus de définition, de mise en œuvre et de communication de la politique RH est un élément structurant de l'environnement de contrôle. La qualité de ce dernier est directement liée aux principes et orientations donnés par la politique RH.

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Définir la politique RH	Non-respect de la législation sociale en vigueur	☑ Existe-t–il une veille légale et réglementaire sociale régulière ? ☑ Une veille jurisprudentielle est-elle réalisée ? ☑ Cette veille est-elle analysée pour mise en conformité en temps opportun ?	➲ S'abonner aux sites officiels et aux newsletters relatives à l'évolution des textes et de la jurisprudence ➲ Acheter des prestations de « e-veille » sur les évolutions réglementations en matière sociale ➲ Réaliser les études d'impacts des évolutions légales et jurisprudentielles en impliquant les différents pôles de la DRH ➲ Recourir à l'avis du service juridique ou d'un Conseil externe
	Non prise en compte d'éléments de contexte clés	☑ Les éléments structurants (orientation des politiques publiques, fusion-absorption-rachat, conduite du changement, nouveau modèle économique, climat social du pays, etc.) sont-ils identifiés et suivis ? ☑ Les risques sociaux des différentes zones d'implantation sont-ils connus et analysés ?	➲ Réaliser des benchmarks de pratiques RH ➲ Analyser des indicateurs pays fiables et reconnus (par exemple : indicateurs de la Coface) ou des études proposées par des organisations internationales telles que la Banque Mondiale ou Transparency International sur la corruption[1], la bonne gouvernance[2], les conditions de travail, les niveaux de rémunération[3], etc.
	Insuffisance de vision prospective	☑ La politique RH tient-elle compte des évolutions tendancielles du marché, des législations sociales locales ? ☑ Les nouvelles pratiques RH dans le secteur d'activité sont-elles analysées et intégrées ?	➲ Réaliser des analyses, ou commander des études sociales spécifiques

[1] http://www.transparency-france.org/ewb_pages/div/Rapport_mondial_sur_la_corruption.php
[2] *Indicateurs KKZ (the Kaufmann, Kraay and Zoido-Lobaton) concernant la gouvernance*
[3] http://www.transparency-france.org/e_upload/pdf/rapport_prt_en_francais.pdf

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Définir la politique RH *(suite)*	Incohérence entre la politique définie et la stratégie de l'organisation Non adéquation avec les projets de l'entreprise portés par les autres fonctions dans le cadre de leur politique respective (politique commerciale, politique produit)	☑ Sur quelles bases les choix de politiques RH sont-ils effectués (respect stricto sensu de la loi, volonté d'apporter de la valeur ajoutée) ? ☑ Les grands axes stratégiques de l'organisation sont-ils connus par les personnes en charge de la définition des politiques RH ? ☑ Le lien entre les politiques RH et les grands axes stratégiques de l'organisation est-il formalisé ? ☑ Les politiques des différentes fonctions stratégiques de l'organisation sont-elles intégrées dans la politique RH ? Comment ? ☑ Les aspects humains sont-ils intégrés dans les toutes les décisions ou choix stratégiques, de l'organisation le nécessitant ?	➲ Positionner la DRH dans la gouvernance, de manière à lui permettre de participer aux instances de direction (Chaque projet d'envergure a un fort impact RH) ➲ Définir les processus et les ressources RH et les indicateurs de mesure associés qui vont permettre d'atteindre concrètement les objectifs stratégiques de l'organisation ➲ Hiérarchiser les processus RH sur la base de leur degré de priorité sur les axes stratégiques (Par exemple, processus de choix et de communication sur les politiques de rémunération et de management d'équipes pour une organisation souhaitant mobiliser ses ressources humaines)
Créer un cadre de référence des pratiques RH : règles internes, procédures, accords	Absence de formalisation des engagements de l'organisation et d'accords concernant les principaux sujets RH Défaut de communication des règles internes, procédures et accords	☑ Existe-t-il un corpus de procédures et de règles internes RH ? Sont-elles actualisées ? ☑ Les règles internes, procédures et accords sont-ils bien cohérents avec les engagements, les valeurs de l'organisation en matière RH ? ☑ Les règles internes, procédures et accords sont-ils communiqués à l'ensemble des collaborateurs ? ☑ La durée des accords est-elle fixée et prise en compte pour une éventuelle renégociation ?	➲ Mettre en place des outils de partage et de diffusion des règles internes ➲ Intégrer ces procédures au système de management de la qualité, lorsqu'il existe ➲ S'assurer de la traçabilité de la remise à chaque collaborateur des accords structurants, comme la convention collective, les accords sur le temps de travail et le règlement intérieur
	Valeurs d'entreprise non définies ou non véhiculées à tous les niveaux de l'organisation	☑ Une charte éthique ou un code de bonne conduite est-il formalisé et correctement diffusé ? ☑ Existe-t-il des déclinaisons dans des chartes déontologiques métiers ? ☑ Les implications RH de ces chartes ont-elles été discutées avec la DRH, sont-elles cohérentes avec la politique RH ? ☑ Existe-il un dispositif de suivi de l'adoption de ces valeurs ? Les modalités de traitement des écarts de conduite sont-elles précisées et effectivement mises en œuvre ?	➲ Remettre systématiquement les chartes et règlements à tous les nouveaux salariés contre signature ➲ Organiser régulièrement des sessions de présentation des chartes ➲ Pour certaines fonctions, par exemple financières, faire signer le salarié afin qu'il s'engage à respecter les principes édictés.

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Créer un cadre de référence des pratiques RH : règles internes, procédures, accords *(suite)*	Politique RH non conforme aux engagements en matière de Responsabilité Sociale	☑ Existe-t-il une politique de Responsabilité Sociale de l'organisation formalisée, signée et diffusée au sein de l'organisation ? ☑ Les enjeux RH de la responsabilité sociale (par exemple la diversité) sont-ils identifiés et maîtrisés ?	Concernant la diversité, il pourra notamment s'agir de : ➲ Obtenir le soutien/implication de la direction générale sur la politique diversité de l'organisation et sur les objectifs (vidéos, messages sur l'intranet) ➲ Proposer des sessions de sensibilisation à la diversité et à la non-discrimination dans toute l'organisation : formation spécifique dédiée à l'ensemble des RH et aux managers ➲ Mettre en place un réseau de délégués diversité et de correspondants RSE métiers et régions, animés en central pour suivre localement la mise en œuvre de la politique et sensibiliser régulièrement le management
Organiser la gouvernance et le devoir de rendre compte en matière de RH	Absence de gouvernance RH Mauvaise définition de la mission, des responsabilités, de la composition des instances de gouvernance de la politique RH	☑ Les problématiques RH sont-elles prises en compte par le Conseil d'Administration? Leur suivi est-il éventuellement assuré par des comités spécialisés du Conseil ou des comités managériaux? ☑ Les missions, compositions et responsabilités des différentes instances RH sont-elles connues ?	➲ Mettre en place un Comité de rémunération ou équivalent au niveau central ou régional pour suivre la masse salariale, les avantages accordés, la validation des augmentations collectives et individuelles, l'attribution des rémunérations variables sur objectifs ou primes exceptionnelles et la politique d'attribution des bonus ➲ Mettre en place un Comité de rémunération des dirigeants ➲ Formaliser le règlement des Comités (missions, responsabilités, limites ou exclusions, modalités de désignation des membres, périodicité minimale des réunions, etc.) ➲ S'assurer de la représentation de la DRH dans les instances de gouvernance de la politique RH ➲ Mettre en place un système clair de partage des responsabilités au sein de la DRH ➲ Organiser de façon formelle le système de délégations
	Absence de définition des droits et devoirs en matière RH, pour chaque fonction et chaque niveau de responsabilités	☑ Les délégations et subdélégations sont-elles répertoriées et suivies ? ☑ Les fiches de fonctions comportent-elles clairement des éléments en lien avec la politique RH ? ☑ Les collaborateurs savent-ils ce qu'on attend d'eux en matière RH ?	➲ Utiliser les outils de communication existants pour diffuser et mettre à jour les droits et devoirs en matière RH
	Hiérarchisation insuffisante des objectifs RH des managers Manque de légitimité des acteurs	☑ Les objectifs fixés aux managers prennent-ils en compte la dimension RH de leur mission ? ☑ Des indicateurs spécifiques, mesurables adaptés sont-ils associés à chaque objectif RH pour en faciliter le suivi et la mise en œuvre ?	➲ Intégrer des éléments liés à la politique RH dans l'évaluation des managers

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Organiser la gouvernance et le devoir de rendre compte en matière de RH *(suite)*	Absence ou non application d'accords	☑ Existe-t-il des accords sur des champs spécifiques clairement définis ? ☑ Ces accords sont-ils discutés et adoptés par les instances appropriées ? ☑ La mise en œuvre des accords est-elle suivie ? (cf. sous -processus « Créer un cadre de référence des pratiques RH : règles internes, procédures, accords », page 14.)	➲ Mettre en œuvre des accords d'entreprise sur les principaux sujets RH (par exemple, un accord sur le maintien dans l'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap, un accord sur le plan de carrière et l'employabilité des seniors, un accord sur la lutte contre les autres formes de discrimination, etc.) ➲ Lorsque cela est possible, négocier les accords d'entreprise en lien avec les organismes externes appropriés (par exemple, un accord handicap adossé à une convention Agefiph) ➲ Mettre en place des accords réalistes en termes de nombre et de niveau d'objectifs pour favoriser l'intérêt et l'appropriation, et accompagner leur déploiement ➲ Pour chaque accord négocié et validé entre les instances représentatives du personnel (IRP) et la direction générale, établir un bilan annuel afin de planifier d'éventuelles renégociations ➲ Mettre en place des outils de mesure de la correcte application des accords
Décliner la politique RH aux différents niveaux de l'organisation	Manque de cohérence et de synergie entre les politiques RH et les autres politiques de l'organisation Non adéquation avec les projets de l'organisation portés par les autres fonctions dans le cadre de leur politique respective (politique commerciale, politique produit)	☑ Le degré d'implication de la direction générale sur le sujet est-il suffisant ? Participe-t-elle à certains comités de pilotage ayant un volet RH ? ☑ Existe-t-il un sponsor de la politique RH au plus haut niveau ? ☑ Le niveau de rattachement de la DRH au sein de l'organisation est-il approprié ? ☑ La DRH travaille-t-elle en synergie avec l'ensemble des directions sur les politiques ?	➲ Mettre en œuvre des actions définies par la DRH pour diffuser le style de management et favoriser son appropriation
	Politique non déployée sur le terrain (absence de processus ou de procédures en local, etc.)	☑ Existe-il un réseau qui permette de relayer la politique sur le terrain ? ☑ Le déploiement de la politique RH peut-il s'appuyer sur des managers formés et sensibilisés aux bonnes pratiques RH adoptées par l'organisation ? ☑ Comment se sont-ils localement approprié la politique RH ?	➲ Favoriser les interactions (ascendantes et descendantes)entre le siège et les entités ➲ Mutualiser les bonnes pratiques RH
	Implication insuffisante du management	☑ Les managers sont-ils à l'écoute et relayent-ils l'information de manière descendante et ascendante ? ☑ Les managers gèrent-ils le risque social de proximité ?	➲ Insister sur la formation des managers et sur leur rôle prépondérant dans la gestion des aspects RH au sein des services ou entités dont ils ont la charge ➲ Lorsqu'il existe, intégrer ces procédures au système de management de la qualité

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Décliner la politique RH aux différents niveaux de l'organisation *(suite)*	Mauvaise interprétation / application / compréhension de la politique	☑ La politique a-t-elle été formellement déclinée ? Les objectifs ont-ils été déclinés au sein de l'organisation ? Les liens entre activités et objectifs sont-ils matérialisés ? Sont-ils adéquats ? ☑ Quelles ont été les modalités de diffusion de cette politique ?	➲ S'appuyer sur des réseaux métier forts
Affecter les ressources (Systéme d'information, logistique, moyens financiers et humains)	Ne pas disposer des moyens financiers, humains ou informatiques pour permettre le bon déploiement des politiques.	☑ Quels sont les moyens affectés au déploiement des principales politiques ? ☑ Sont-ils suffisants et appropriés pour mettre en œuvre la politique RH ? ☑ Des ressources suffisantes sont-elles allouées aux travaux liés au respect des normes et réglementations (par exemple, mise en place des fiches individuelles d'exposition à la pénibilité) ? ☑ Comment sont évalués les besoins communs à l'ensemble de l'organisation et les besoins spécifiques (par métiers, zones, etc.) ?	
	Système d'information (SI) : Indisponibilité des outils nécessaires à la mise en œuvre des politiques Difficulté d'extraction des données nécessaires à la mise en œuvre de la politique Perte de compétences sur des outils clé	☑ Comment sont gérés les interfaces des différents systèmes d'information, leur obsolescence ? ☑ Les compétences clés pour l'utilisation et la maintenance des outils sont-elles gérées au niveau de la DRH ? de la DSI ? ☑ Sur quelles informations, extraites de quel système d'information, reposent les travaux permettant d'évaluer l'impact des politiques déployées ?	➲ Concevoir et déployer un outil intégré pour éviter la compilation de données issues de différents systèmes ➲ Adapter le SIRH de façon à suivre aisément les salariés en situation réglementée ou spécifique (par exemple handicap) ➲ Disposer d'outils permettant l'obtention de données homogènes sur les aspects santé au travail pour favoriser la prévention et le maintien dans l'emploi dans le respect des obligations concernant la confidentialité des données personnelles et médicales
	Moyens financiers : Indisponibilité et non fiabilité des mesures d'impact financier des politiques déployées Non adéquation entre la politique RH et la politique budgétaire	☑ Comment le bilan entre moyens engagés et résultats obtenus (par exemple, diminution du nombre d'absences, des accidents de travail, etc.) est réalisé ? Est-il fiable ? ☑ Le DRH a-t-il défini sa propre GRH ?	➲ Identifier dès leur conception, les informations nécessaires à l'évaluation des politiques et les modalités d'accès, ainsi que la consolidation de ces informations. Se coordonner avec le contrôle de gestion. Par exemple, quelles sont les sommes engagées pour l'insertion des travailleurs (aménagements de postes, traductions en langue des signes ou par retranscription, achat de matériel ou de logiciel, formations, etc.) ?

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Affecter les ressources (Systéme d'information, logistique, moyens financiers et humains) *(suite)*	**Moyens humains :** Ne pas disposer des effectifs et des compétences nécessaires à la réalisation des objectifs RH fixés	☑ Quelles sont les compétences RH dont l'organisation a besoin pour assurer sa pérennité ?	➲ Evaluer les besoins de chacune des activités ➲ Mettre en place des méthodes de détection des compétences critiques ➲ Prévoir des plans de formations permettant d'adapter les compétences aux besoins ➲ Prévoir des plans de remplacement aux postes les plus critiques
Communiquer, faire connaître la politique RH en interne	Méconnaissance de la politique RH par les salariés Crainte de stigmatisation de la part de salariés qui pourraient bénéficier de certains avantages de la politique RH (par exemple en matière de lutte contre les discriminations) Diffusion de messages erronés Difficulté à mobiliser les différentes cibles par manque de temps, ou du fait de priorités différentes Multiplication excessive de messages entraînant une lassitude	☑ Une communication interne est-elle organisée sur les sujets RH ? ☑ La répartition des rôles entre la Direction de la Communication et la DRH est-elle claire, cohérente, acceptée ? ☑ Comment cette communication RH s'articule-t-elle avec la communication globale de l'organisation ? ☑ A qui sont destinés les messages ? Aux instances de représentatives du personnel ? A l'ensemble des collaborateurs ? ☑ Quels sont les moyens utilisés pour la communication interne ? Sont-ils appropriés ?	➲ Utiliser des moyens écrits, oraux, audiovisuel et technologiques (Intranet) ➲ Insérer les messages dans les supports internes déjà disponibles (papier ou Web) ➲ Créer des outils d'information spécifiques lorsque c'est nécessaire (site dédié à la lutte contre les discriminations, hot line pour répondre aux questions des salariés, etc.) ➲ Publier une bande-dessinée sur la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) ➲ Intervenir au sein de réseaux internes déjà existants ➲ Mettre en avant les succès de certaines politiques via la publication de portraits de collaborateurs concernés ➲ Mettre en place des évènements en interne pour valoriser les politiques ➲ Sur des sujets sensibles, prévoir un envoi officiel à chaque collaborateur des principaux accords ou chartes (charte informatique, charte sécurité, charte contrôle interne, etc.)
	Ne pas diffuser ou ne pas communiquer aux collaborateurs de l'organisation la politique RSE, les valeurs auxquelles l'organisation est attachée, les comportements à adopter et les règles à respecter Ne pas sensibiliser et ne pas lutter contre les préjugés et les idées reçues	☑ Comment les chartes et valeurs de l'organisation sont-elles diffusées ? ☑ Les managers et les salariés sont-ils sensibilisés, formés sur ce sujet ?	➲ Définir et communiquer a priori les sanctions associées au non-respect de ces règles internes et le respecter en cas de comportement déviant ➲ Utilisation d'axes de communication interne originaux soit dans la forme, soit dans le fond (par exemple, dessins humoristiques, mise en scène des collaborateurs dans une campagne d'affichage, etc.)

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Communiquer, faire connaître la politique RH en interne *(suite)*	Ne pas tenir informés les collaborateurs des grandes évolutions	☑ Existe-t-il des critères (ampleur du projet, du contrat, de la réorganisation, etc.) qui déclenchent la diffusion d'informations auprès des salariés ? ☑ Existe-t-il un plan de préparation / sensibilisation/ formation des salariés aux changements ? ☑ Quels sont les outils de communication interne mobilisables rapidement pour diffuser des messages ?	➲ Disposer d'un Intranet ouvert et disponible à tous les collaborateurs de l'organisation permettant la diffusion des messages internes
Communiquer, faire connaître la politique RH en externe	Mauvaise communication de la politique RH en externe Incohérence entre les messages diffusés en interne et en externe Communiquer vers l'extérieur sur des sujets sensibles pour l'organisation Communiquer vers l'extérieur avant de communiquer en interne	☑ Sur quelles thématiques l'organisation communique-t-elle à l'extérieur ? ☑ Quelle instance détermine les sujets sur lesquels la communication institutionnelle est souhaitable ? ☑ Quels sont les vecteurs de cette communication ? ☑ L'organisation s'est-elle engagée dans une politique de partenariat ? Sur quels critères sont sélectionnés les potentiels partenaires ? ☑ La communication institutionnelle est-elle claire, fiable, maitrisée ? ☑ Comment peut-on évaluer l'impact de cette communication sur l'image de l'organisation ?	➲ Participer à des évènements inter-entreprises dédiés à certains sujets ➲ Communiquer sur les valeurs de l'organisation et ses actions ➲ S'adosser au planning des publications financières ou initier son propre planning annuel des communications RH au sein de l'organisation

© IFACI - ANDRH

Processus n°2 : Evaluation, suivi et contrôle

Evaluation, suivi et contrôle (P2)

Finalité principale du processus

Disposer de données qualitatives et quantitatives internes et externes permettant d'asseoir les décisions et orientations RH et d'en mesurer les effets

Environnement de contrôle

La qualité et la sécurité du SIRH en termes de disponibilité et d'intégrité des données ; de confidentialité et de gestion des données sensibles est essentielle pour permettre un pilotage à partir des données RH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Définir et diffuser des indicateurs de mesure	Insuffisance ou pléthore d'indicateurs Manque d'indicateurs pertinents sur la réalité sociale de l'organisation Indicateurs RH déconnectés des indicateurs de performance de l'organisation Hétérogénéité des indicateurs RH	☑ Les indicateurs RH sont-ils liés aux objectifs et aux moyens définis dans la politique RH (cf. processus 1) ? ☑ La procédure de définition et d'adoption des indicateurs est-elle diffusée ? Est-elle supportée par un outil ? ☑ Existe-t-il une revue globale des indicateurs remontés pour s'assurer de leur cohérence entre eux ? ☑ Les sollicitations des opérationnels pour des reporting sont-elles optimisées et limitées au minimum requis ?	➲ Définir les modes de calcul des indicateurs de mesure afin d'assurer l'homogénéité des reporting, et les responsables de leur suivi ➲ Mettre en place des indicateurs spécifiques pour chaque volet de la politique RH ➲ Mettre à disposition des outils informatiques faciles d'utilisation

Volet RH	Indicateurs
Les évaluations	Taux de réalisation des entretiens professionnels par catégorie d'emploi
La diversité	Taux de féminisation des Codir et Comex, taux d'emploi des travailleurs handicapés
Politique d'emploi	Nombre d'alternants sur effectif total, taux d'embauche des alternants, type de contrats, etc.
Santé/sécurité	Taux de fréquence et taux de gravité des accidents
Social	Nombre d'accords signés, nature des accords
Mobilité	Nombre de mobilité fonctionnelles/ géographiques

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Définir et diffuser des indicateurs de mesure *(suite)*			➲ Rapprocher/ comparer les pratiques et les procédures ➲ Définir les indicateurs RH qui permettent d'atteindre concrètement les objectifs stratégiques de l'organisation
	Non prise en compte des besoins des utilisateurs	☑ Les utilisateurs de ces indicateurs (RH, contrôle de gestion, management, etc.) sont-ils impliqués dans leur conception ? ☑ La consolidation des données est-elle adéquate et pertinente ?	➲ Dans le cadre du pilotage de chantier RH stratégique pour l'organisation, promouvoir les indicateurs de mesure RH au sein de la communauté RH mais également auprès de la direction générale ➲ Revoir les indicateurs remontés, leur consolidation, leurs modes de diffusion
	Absence de signaux dans les situations où une évolution de la politique RH est nécessaire	☑ Les données remontées sont-elles fiables ? ☑ L'usage des données aux différents niveaux de l'organisation est-il pertinent ?	➲ Réaliser régulièrement un baromètre social auprès d'un échantillon représentatif des salariés autour des grands thèmes RH (rémunérations, formation, RPS, ambiance, avantages sociaux, sentiment d'appartenance, souhaits d'évolution, communication, discrimination, etc.). Comparaison des résultats avec ceux des organisations du même secteur et au niveau national.
	Diffusion insuffisamment large pour que les indicateurs soient reconnus par tous comme des outils de pilotage	☑ Comment les indicateurs et leurs résultats sont-ils diffusés en interne ?	➲ Communiquer en interne sur les indicateurs et leurs bénéfices en termes de pilotage (retours d'expérience)
	Organisation « auto centrée » : ne tenant pas compte des bonnes pratiques éprouvées sur le marché, des évolutions sociales et économiques	☑ Existe-t-il un dispositif de benchmark ? ☑ Si oui, comment les benchmarks sont-ils établis ? Les points de comparaisons retenus sont-ils réalistes ? ☑ Est-ce que l'organisation s'investit dans différentes associations professionnelles ?	➲ Disposer de notations extra financières pour les organisations d'un même secteur ➲ Réaliser des études, les analyser et mettre en place des plans d'actions ➲ Participer à des groupes de travail interentreprises
Exploiter les informations et les données remontées	Absence de remise en cause des modes de fonctionnements Pilotage à l'aveugle, inadéquation des décisions prises, communication externe erronée	☑ Les indicateurs intègrent-ils la notion seuil d'alerte, de norme ? A partir de quand un indicateur est-il considéré comme dégradé ? ☑ Qui suit les indicateurs et les plans d'actions qui en découlent ?	➲ Remonter régulièrement au comité de direction des indicateurs clés liés à certains volets de la politique RH. ➲ Utiliser le reporting social comme un outil de pilotage : - **Données sociales :** effectifs, CSP, sexe, âge, niveaux de rémunération, nombre de grèves, accidents du travail, maladies professionnelles, etc. - **Indicateurs de performance :** turn-over, heures supplémentaires, taux de fréquence et de gravité des accidents, etc. - **Indicateurs de déploiement :** nombre d'entretiens, nombre de parcours de professionnalisation, nombre de collaborateurs n'ayant jamais suivi de formation, etc.
	Non fiabilité du traitement des données et des informations reportées	☑ Les modalités de calcul, le format des résultats ainsi que leur fréquence sont-ils définis ? ☑ Les évolutions de périmètre d'activité (cessions, acquisitions) sont-elles bien prises en compte ?	

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Exploiter les informations et les données remontées *(suite)*		☑ Des cas de fraudes (falsifications des données) ont-ils déjà été décelés ? Un plan d'actions a-t-il été mis en œuvre ?	➲ cf. processus 1, volet SI
	Inadéquation des pratiques par rapport aux normes, aux chartes, aux règles et réglementations Illégalité des pratiques	☑ Existe-t-il un ou plusieurs dispositifs de veille réglementaire ? Comment sont diffusées et relayées ces informations aux opérationnels ? ☑ Comment ces informations ont été mises à jour ?	➲ Analyser les litiges et retours d'expérience
Suivi des indicateurs de mesure	Ne pas mettre en œuvre les actions en réponse à ce que révèlent les indicateurs de mesure	☑ Le cas échéant, des plans d'actions de maîtrise des risques ont-ils été définis ? Existe-t-il une instance en charge du suivi de leur mise en œuvre ?	➲ Mettre en place un suivi des principaux plans d'action RH qui soit revu par les instances de gouvernance appropriées
	Absence d'outils en place pour permettre ce reporting Difficultés de suivi budgétaire	☑ Quels sont les outils disponibles ? ☑ Des difficultés ont-elles été rencontrées dans le traitement des données ? ☑ Quelle est l'organisation en place pour évaluer les dépenses liées à la politique ?	➲ Mettre en place des bases de données partagées entre les différents acteurs du système
	Tenue, publication de statistiques sur des critères interdits		➲ Faire valider au préalable par la direction juridique, un cabinet d'avocats ou les autorités ➲ Organiser une veille juridique à la DRH ➲ « Se benchmarker » régulièrement
Diagnostic et audits RH	Inefficacité du suivi des indicateurs de mesure et des tableaux de bord utilisés	☑ Des audits internes sur les aspects RH ont-ils eu lieu ? Quels étaient les risques à contrôler ? Quelles ont été les principales recommandations ? ☑ Quelle est la nature des audits sociaux réalisés ? Leur fréquence est-elle adéquate ? ☑ Quels sont les plans d'actions mis en œuvre ?	➲ Effectuer le suivi des recommandations d'audit ➲ Orienter le plan d'audit RH de l'année par rapport aux priorités de la politique RH de l'organisation

© IFACI - ANDRH

Processus n°3 : Recrutement, intégration

Recrutement et intégration (P3)

Finalité principale du processus

Acquérir de nouvelles compétences et des ressources complémentaires

Environnement de contrôle

Politique de recrutement à court terme et à long terme découlant de la GPEC et précisant les orientations sur les profils à rechercher, les arbitrages entre mobilité interne et recrutement externe
Charte en matière de recrutement (respect de la confidentialité, non-discrimination, etc.)
Politique d'intégration pour les nouveaux entrants, les jeunes cadres, etc.
Politique Achat concernant le recours à des prestataires

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Gérer l'image d'employeur et l'attractivité	Manque d'attractivité, déficit d'image	☑ L'attractivité de l'employeur est-elle évaluée ? ☑ L'attractivité du métier est-elle évaluée ? ☑ Analyse-t-on les résultats après la publication des offres (analyse du taux de réponse décliné selon les profils, les média de publication, etc.) ?	➲ Organiser des opérations de communication externe, participer aux forums notamment dans les écoles et les centres de formation spécialisés, être visible sur Internet ➲ Gérer son image d'employeur : - Réaliser des sondages sur certains métiers en tension - Adapter le contenu et les supports de communication à chaque cible - Disposer d'une plateforme de recrutement facilement accessible sur Internet
Définir les besoins à court terme et à long terme (cf. processus 6)	Inadéquation des effectifs ou des compétences par rapport aux besoins Procédure de déclenchement d'un recrutement non adaptée au profil ou non respectée	☑ L'analyse des besoins a-t-elle été réalisée ? ☑ Existe-t-il une démarche formalisée d'identification des profils ? ☑ Dispose-t-on d'une GPEC sur laquelle s'appuyer ? ☑ Le besoin et le budget associé sont-ils validés au niveau approprié ?	➲ Etablir un plan prévisionnel des recrutements par métier/région/fonction ➲ Définir les postes et les profils cibles ➲ S'assurer du niveau de validation (des procédures différentes pourront être mises en œuvre selon qu'il s'agit d'un recrutement en interne ou externe, voire selon les métiers)
	Difficulté à trouver les profils adéquats	☑ A-t-on ciblé le périmètre de recherche approprié ? ☑ Les moyens mis en œuvre sont-ils suffisants ?	➲ Identifier les voies de recherche à privilégier selon les profils ➲ Développer des partenariats avec les écoles et des programmes de formation interne ➲ Recourir à des cabinets spécialisés ➲ Constituer un répertoire des sites/partenaires recommandés en fonction des profils recherchés ➲ Développer et utiliser des réseaux (sociaux,

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Définir les besoins à court terme et à long terme (cf. processus 6) *(suite)*			professionnels et informels) ➲ Mettre en place un suivi des candidatures permettant de constituer un vivier (réactivité, rapidité)
	Inadéquation entre le profil recherché et le besoin réel	☑ Existe-t-il une fiche de poste clairement définie avec des critères précis et exhaustifs ? ☑ S'appuie-t-elle sur un référentiel de compétences adopté par l'organisation ? ☑ RH et opérationnels sont-ils partenaires dans la formulation du besoin ?	➲ Etablir un référentiel de compétences clés par métier ➲ Avoir une DRH proche des clients internes (notamment pour établir conjointement la fiche de poste)
	Identification non efficiente des ressources et compétences disponibles en interne	☑ Les besoins sont-ils communiqués en interne ? ☑ A-t-on recensé les compétences disponibles en interne ?	➲ Mettre en place une CV-thèque en ligne ➲ Mettre en place des outils de communication en interne sur les postes à pourvoir
Recruter	Non-conformité aux exigences légales, professionnelles ou au code de bonne conduite de l'organisation en matière de recrutement	☑ Les recruteurs ont-ils reçus une formation sur les pratiques de recrutement ? ☑ Les outils adéquats sont-ils mis à leur disposition ? ☑ La DRH est-elle systématiquement impliquée dans les entretiens de recrutement ? ☑ Les offres d'emploi sont-elles centralisées à la DRH ?	➲ Respecter les exigences juridiques et de conformité notamment celles qui sont relatives au respect de la vie privée (exemple CNIL) ➲ Etablir et diffuser un guide d'entretien ➲ Former des managers et les collaborateurs de la DRH aux techniques de recrutement (centrer les entretiens de recrutement sur les compétences, utiliser une fiche d'évaluation pour chaque candidat, etc.)
	Non-respect des valeurs et des engagements de l'organisation (notamment en matière de lutte contre les discriminations)	☑ Les exigences du poste (langues, expériences, connaissances, etc.) sont-elles objectives ? Sont-elles conformes aux engagements de l'organisation en matière de lutte contre les discriminations ? ☑ Ces critères sont-ils validés avec la DRH et la direction juridique ?	➲ Sensibiliser les recruteurs (DRH, managers, cabinets de recrutement) : - Diffuser des bonnes pratiques en matière de lutte contre les discriminations directes ou indirectes - Introduire des clauses spécifiques dans les appels d'offre et dans les contrats des cabinets de recrutement - Créer un partenariat avec CAP Emploi (pour le handicap) - Favoriser explicitement la diversité dans le cadre du recrutement
	Sélection inadaptée ou arbitraire des candidats par rapport aux besoins Sélection discriminatoire	☑ La sélection est-elle basée sur des critères de compétences explicites et vérifiables ? ☑ Les motifs de rejets sont-ils explicites ? ☑ L'entretien est-il adapté au profil recherché (test techniques, linguistiques, mise en situation réelle, etc.) ?	➲ Mettre en place un processus collégial d'évaluation et de sélection des candidats ➲ Etablir des comptes rendus d'entretiens ➲ Communiquer sur les critères de discrimination selon la loi ➲ Elaborer un tableau formalisé pour les candidats retenus pour les dernières étapes de sélection ➲ Vérifier les éléments critiques ou spécifiques à l'exercice de la fonction (diplôme, habilitations, nationalité, qualifications, expérience, etc.)

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Recruter *(suite)*	Risque de réputation lié au processus de recrutement	☑ L'accueil des candidats et la qualité des échanges sont-ils satisfaisants? ☑ L'organisation maîtrise-t-elle les recrutements par des prestataires externes (de la sélection du cabinet de recrutement aux suites données aux entretiens) ? Les clauses contractuelles sont-elles précises et vérifiées ? ☑ Les candidatures non retenues font-elles systématiquement l'objet d'une réponse ? ☑ Les motifs de rejets sont-ils explicites ? ☑ Les engagements pris dans la phase de sélection seront-ils retenus dans le contrat ? ☑ Ne créent-ils pas des antécédents qui pourraient nuire au climat social de l'entité ?	➲ Disposer d'outils facilitant l'accueil et l'information (kit de communication, chiffres clés, etc.) ➲ Diffuser auprès des cabinets ou prestataires contribuant au processus de recrutement les éléments clé de maîtrise de la politique RH ➲ Prévoir des clauses d'audit dans les contrats afin de s'assurer du respect des principaux engagements ➲ Adapter le mode de réponse au poste et à la nature de la procédure de recrutement ➲ Sensibiliser les personnes intervenant lors du processus de recrutement sur les risques liés à des engagements hâtifs
	Sous-performance du processus de recrutement Non atteinte des indicateurs de qualité (coût, délai)	☑ Les canaux de recrutement (interne, approche directe, cabinet) sont-ils adaptés aux profils recherchés ? ☑ Les délais de recrutement correspondent-ils aux besoins ?	➲ Formaliser une grille d'adéquation des canaux de recrutement selon le profil ➲ Référencer des cabinets de recrutements à la suite d'appels d'offre ➲ Disposer d'un SIRH permettant de sécuriser l'intégrité et l'accès aux données ➲ Concevoir des requêtes informatiques pour un suivi régulier de la performance ➲ Définir des indicateurs de performance selon les profils ➲ Rechercher les causes des écarts tant en termes de coûts que de délais ➲ Se servir de cette analyse causale pour améliorer le processus de recrutement
Contractualiser	Non-respect du cadre juridique et légal Non-respect des procédures budgétaires de l'organisation Non-conformité aux exigences liées à l'exercice de certains métiers Gestion arbitraire	☑ Les contrats de travail ont-ils été revus avec les services juridiques ? ☑ Applique-t-on une procédure adaptée d'autorisation des budgets ? ☑ Comprennent-ils, le cas échéant, les clauses spécifiques liées à l'exercice de certains métiers ou à l'expatriation ? ☑ Sont-ils conformes à la politique salariale et d'attribution des avantages de l'organisation ? ☑ La politique salariale est-elle suffisamment claire pour se prémunir d'une gestion arbitraire des contrats ?	➲ S'assurer que les prérequis pour l'exercice des professions réglementées et/ou normées sont réunis au moment de l'embauche et maintenus. ➲ Gérer la sécurité et les titres de séjours des expatriés ➲ Disposer de modèles de contrats type (temps plein, temps partiels, CDD, CDI, clauses de non-concurrence, etc.)

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Assurer l'intégration	Difficultés d'intégration, insatisfaction, démission Risque de requalification d'un contrat	☑ Prépare-t-on correctement l'arrivée des nouveaux collaborateurs ? ☑ Réalise-t-on une analyse causale des périodes d'essai renouvelées ou rompues ? ☑ Existe-t-il un parcours formalisé favorisant l'intégration des différentes catégories de salariés ? ☑ Les nouveaux arrivants sont-ils sensibilisés à la culture d'entreprise ?	➲ Anticiper les aspects pratiques liés à l'accueil d'un nouveau collaborateur (bureau, matériel, accès informatique…) ➲ Mettre en place des journées d'accueil pour présenter l'organisation, ses règles, etc. ➲ Mener des entretiens pendant la période d'essai, et favoriser les échanges (avec la DRH, dans le cadre de la ligne hiérarchique, etc.) ➲ Réaliser un livret d'accueil, des sessions de formation (e-learning ou présentiel), mettre en place un parcours de rencontres avec les services avec lesquels des collaborations seront nécessaires ➲ Sensibiliser à la culture de l'entreprise/département ➲ Suivre les périodes d'essai rompues à l'initiative du salarié

© IFACI - ANDRH

Processus n°4 : Formation

Formation
(hors achat)
(P4)

Finalité principale du processus

Développer les compétences à partir des ressources existantes

Environnement de contrôle

Politique de formation et développement des compétences

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Définir la politique de formation	Politique de formation déconnectée de la stratégie de l'organisation	☑ La politique de formation intègre-t-elle les grandes orientations stratégiques de l'organisation et les évolutions métiers qui en découlent ? ☑ Est-elle mise en œuvre ?	➲ Déterminer et suivre les niveaux de formation et de compétences au regard de la stratégie de l'organisation
	Absence de contribution à la dynamique sociale et à la diversité : - Risque de démotivation - Risque de dégradation de l'employabilité des salariés - Déficit de mobilité lié à une insuffisance de politique de formation	☑ Les politiques de formation, de mobilité et de recrutement sont-elles coordonnées ? ☑ La politique de formation est-elle en lien avec la GPEC ? ☑ Quel est l'équilibre souhaité, réalisé entre la recherche de compétences externes et le développement de compétences en interne ? ☑ La politique de formation intègre-t-elle les objectifs de développement des compétences nécessaires à l'organisation ainsi que les souhaits d'évolution des collaborateurs ?	➲ Mener des entretiens annuels de progression et de développement ➲ Etablir des programmes de coaching et de mentoring ➲ Développer les réseaux et les actions destinées à développer le leadership des femmes (par exemple, 50 femmes Managers/Directeurs invitées à échanger avec les membres du Comité de Direction Groupe)
Elaborer le plan de formation	Inadéquation de l'offre de formation aux besoins Insuffisante ou inexistence de formations obligatoires pour les collaborateurs Méconnaissance de l'offre de formation	☑ Existe-t-il un système de remontée des besoins et des souhaits de formation ? Sont-ils analysés ? Des solutions (programme de formation, modalités, prestataires) sont-elles clairement identifiées ? ☑ Les formations obligatoires sont-elles identifiées (par exemple, Lutte Anti Blanchiment et Financement du Terrorisme, règles de sécurité, etc.) ? ☑ Le processus d'élaboration du plan de formation est-il formalisé ? ☑ Existe-t-il une procédure d'arbitrage des besoins recensés ? Est-elle basée sur des critères objectifs ?	➲ Organiser l'exploitation et la consolidation des besoins de formation exprimés lors des entretiens annuels ➲ En tenir compte pour adapter l'offre et les programmes de formation ➲ Identifier et collaborer avec des écoles et centres de formation par grands métiers. ➲ Développer la formation interne, le tutorat, le compagnonnage

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Elaborer le plan de formation *(suite)*		☑ Le plan de formation est-il pluriannuel en lien avec le budget et les orientations stratégiques ? ☑ Les offres de formation (catalogue interne et externe) sont-elles définies et communiquées aux collaborateurs et au management ?	
	Plan de formation non couvert budgétairement	☑ Le budget est-il pertinent au regard des objectifs ? ☑ Les inscriptions sont-elles réellement en lien avec les besoins de la personne ou dans le cadre d'une perspective d'évolution et/ou de son secteur d'activité ? ☑ La politique d'achat de formation est-elle définie ? Est-elle mise en œuvre ? ☑ Les dispositifs fiscaux ou sociaux sont-ils optimisés ?	➲ Mettre en place une politique d'appels d'offre permettant une sélection selon des critères préétablis. ➲ Mettre en place un suivi des désistements
Mettre en œuvre et suivre le plan de formation	Inefficacité des formations délivrées Mauvaise identification de la cible	☑ Les objectifs pédagogiques de formation sont-ils définis ? ☑ Les techniques d'animation des formations sont-elles adaptées au public visé ? ☑ Les modalités de formation sont-elles validées au niveau approprié et en temps opportun ? ☑ Le contenu pédagogique est-il testé ? ☑ Les acquis de formation sont-ils mesurés et exploités ? ☑ Le recours à la formation externe est-il justifié ?	➲ Identifier les capacités de formation en interne ➲ Impliquer la hiérarchie dans la sélection des actions de formation ➲ Planifier les formations destinées au bon public selon un tempo approprié par rapport aux pics d'activités ➲ Mettre en place des grilles d'évaluation post-formation, par exemple, dans le cadre de mise en situation professionnelle ➲ Réaliser des béta tests avec des représentants du public cible

© IFACI - ANDRH

Processus n°5 : Evaluation des performances

Evaluation (P5)

Finalité principale du processus

Evaluer les performances en vue de reconnaître les compétences, identifier les besoins et faire évoluer les collaborateurs

Environnement de contrôle

Politique Ethique (valeurs, etc.)
Politique et dispositif d'entretiens annuels
Référentiel de compétences
Répertoire des métiers

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Elaboration et maintien d'outils d'évaluation	Décalage avec les objectifs et la culture d'entreprise Absence d'un processus d'évaluation régulièrement mis en œuvre et mis à jour Critères d'évaluation non définis ou non adéquats Manque de lien entre les outils d'évaluation et la gestion des carrières	☑ La DRH a-t-elle élaboré et discuté avec le comité de direction un référentiel d'évaluation ? ☑ Ce référentiel est-il décliné et diffusé aux acteurs concernés ? ☑ Les objectifs opérationnels fixés sont-ils une déclinaison des objectifs opérationnels des entités, eux-mêmes déclinés des objectifs stratégiques ? ☑ Les objectifs sont-ils assez précis pour évaluer les personnes ? ☑ Les objectifs sont-ils assortis d'indicateurs de mesure ?	➲ Prévoir une mise à jour régulière en fonction de l'évolution de la structure, du bilan des entretiens, des bonnes pratiques RH ➲ Intégrer la réalisation des entretiens dans les accords d'intéressement des managers ➲ Avoir un socle commun d'évaluation des compétences génériques et des compétences métiers qui auront été préalablement définis (grille d'évaluation cohérente avec le poste occupé, les orientations en termes de GPEC, etc.) ➲ Définir des indicateurs de mesure de la performance : - Nombre d'entretiens individuels réalisés - Pourcentage de dossiers suivis (demandes de formation réalisées, objectifs d'évolution de carrière réalisés) - Etc.
Réalisation des entretiens	Perte de confiance et de motivation des salariés Entretiens « formels » ne permettant pas d'informer précisément les salariés sur leur	☑ Le support d'entretiens intègrent-ils : - les objectifs de l'année et l'analyse des résultats ? - la détermination des objectifs de l'année suivante ? - l'évaluation du professionnalisme de la personne dans l'emploi occupé et des besoins de formation ? - le suivi de l'acquisition de compétences après des actions de formation ?	➲ Formaliser le support d'évaluation annuel des salariés ➲ Le mettre à jour en cours d'année s'il y a une évolution significative des objectifs ➲ Planifier les entretiens de manière adéquate : à partir des échéances définies par la DRH et des pics d'activités ➲ Des sessions de e-learning destinées aux évaluateurs et à leurs collaborateurs leur permettront de partager un vocabulaire et des outils communs à propos du repérage,

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Réalisation des entretiens *(suite)*	performance Méconnaissance du niveau de compétences (cf. processus 6, besoins GPEC) Méconnaissance de compétences non référencées pour le poste occupé	- le projet professionnel et les besoins en résultant ? - l'appréciation globale de la hiérarchie ? - la possibilité pour l'évalué d'exprimer son accord ou désaccord sur l'évaluation, les objectifs ? - l'équilibre vie privée/vie professionnelle ? ☑ L'évalué peut-il ajouter des compétences acquises et/ou développées pour le poste ? ☑ Le management et les collaborateurs disposent-ils de documents de préparation de l'entretien ? ☑ S'assure-t-on que les entretiens sont conduits par la hiérarchie ? Et dans : - le respect des règles fixées ? - les délais requis ?	de l'évaluation et du développement des compétences ➲ Informer les salariés sur les voies de recours, notamment la possibilité d'impliquer des responsables hiérarchiques (N+2) et la DRH ➲ Définir les modalités d'évaluation des personnes ayant plusieurs rattachements, ou intervenant sur plusieurs missions ➲ Disposer d'un SIRH permettant d'archiver les grilles d'évaluation ➲ Calculer le taux d'entretien réalisé ➲ Inclure des objectifs de réalisation des entretiens dans les critères d'intéressement ➲ Prévoir un processus de revue par la RH et la hiérarchie des désaccords exprimés par les salariés
Exploitation des résultats des entretiens	Sentiment d'iniquité et démotivation des salariés Absence de lien entre performance, rémunérations et formation Absence d'intégration dans le cadre de la GPEC	☑ Les mesures prises sont-elles cohérentes avec les évaluations : - Un lien est-il établi entre les résultats obtenus et l'attribution des éléments de rémunération (augmentation salariale, prime de résultats, etc.) ? - Des critères objectifs sont-ils établis pour les évolutions, les augmentations ? - Les salariés en ont-ils connaissance ? - La hiérarchie N+2 se fait-elle expliciter les décisions d'attribution ? - Les mesures prises à l'issue de l'évaluation (mutations, évolutions de carrière, rémunérations) sont-elles justifiées ? ☑ Les décisions sont-elles bien liées : - à la politique de rémunération (ou aux différents accords négociés en interne) ? - à la performance de l'organisation et à celle de l'évalué ?	➲ Analyser l'évolution des rémunérations ➲ Définir des outils pour formaliser l'évaluation de chacun des objectifs fixés ➲ Disposer d'un kit de communication sur les passerelles métiers, les possibilités de promotions individuelles ➲ Respecter l'équité et l'application des différents accords. ➲ Instaurer des dialogues RH / managers pour passer en revue les évaluations en lien avec les rémunérations et d'autres facteurs de motivation
	Risque de contentieux liés à des décisions managériales jugées injustes ou non éthiques : - Mutations, refus d'augmentation ou d'évolution injustifiés - Evolutions ou métiers « réservés» - Changement de position imposé (position	☑ Le management est-il sensibilisé à ces risques ? ☑ Un processus de recours et d'alerte existe-t-il ? ☑ Existe-t-il des référents à contacter sur ces sujets ? ☑ Les salariés les connaissent-ils ? ☑ Le processus fonctionne-t-il et des sanctions sont-elles prises en cas de comportements non éthiques ?	➲ Fixer des objectifs concernant la diversité et les communiquer ➲ Informer les salariés sur les voies de recours ➲ Suivre le pourcentage d'évolution après le retour de congés spéciaux (maternité, maladie, congés parentaux, etc.) ➲ Mettre en place un accompagnement pour les femmes de retour de congé maternité

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Exploitation des résultats des entretiens *(suite)*	dégradée) au retour d'un congé maternité, parental ou autre		
	Risques psycho-sociaux (RPS) non détectés	☑ Les managers sont-ils informés des symptômes de RPS à relever ?	➲ Sensibiliser les managers aux RPS et à leur détection (cf. processus 9)

© IFACI - ANDRH

Processus n°6 : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) (P6)

Finalité principale du processus

- Identifier :
  - les besoins futurs liés à l'évolution de l'organisation et de ses métiers
  - les compétences disponibles non exploitées
- Repérer les métiers et les zones géographiques sensibles (métiers à évolution significative en quantité ou en compétence, métiers avec une offre de main d'œuvre réduite sur le marché concerné, métiers nécessitant une longue période d'apprentissage)
- Organiser le recrutement, la formation et les parcours professionnels pour disposer au bon endroit et au bon moment des compétences nécessaires

Environnement de contrôle

Accord « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »
Politique de mobilité et de reconnaissance
Politique de formation
Notes de procédures sur la planification stratégique intégrant la mise en perspective de son capital de compétences et des risques associés
Plans de succession formalisés

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Diagnostic des besoins et des ressources existants	Non disponibilité des savoir-faire requis par rapport aux besoins de l'organisation	☑ Les emplois existants sont-ils connus et décrits ? ☑ Les compétences clés requises pour les besoins actuels et futurs sont –elles identifiées ? ☑ A-t-on identifié des compétences multi-filières ? ☑ Chaque collaborateur est-il rattaché à un emploi ? Les compétences individuelles sont–elles connues et cartographiées au niveau de l'entité (cf. processus 5) ? ☑ Un dispositif d'analyse des compétences clés est-il mis en œuvre ? ☑ Ces compétences sont-elles clairement identifiées en termes de technicité, de rareté, de pérennité du savoir-faire de l'organisation ? - soit par consolidation de l'ensemble des données existantes dans le SIRH - soit par une démarche d'évaluation globale (macro compétences) pour produire une cartographie synthétique	➲ Tenir à jour le référentiel des métiers et des compétences ➲ Inventorier les pistes et perspectives d'évolution et/ou de mobilités ➲ Lors des entretiens, l'identification des mobilités potentielles est-elle exploitée pour créer des viviers de compétences sur des zones géographiques identifiées. ➲ Existence d'un observatoire des métiers géré paritairement ➲ En France, entretien "seconde partie de carrière" avec la DRH pour les plus de 45 ans afin de discuter l'évolution de carrière, des compétences et des ambitions ➲ Veiller à ne pas se noyer dans le détail d'une exploitation exhaustive des données issues du SIRH

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Etablissement des prévisions moyen terme	Non disponibilité des savoir-faire requis pour servir les besoins futurs de l'organisation ou du Groupe	☑ Un processus d'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs nécessaires au déploiement de la stratégie en termes de métiers et de compétences est-il mis en œuvre ? ☑ Les compétences disponibles et nécessaires au développement de nouveaux métiers sont-elles étudiées pour être exploitées de manière efficiente ? ☑ Les facteurs pouvant influencer les ressources externes disponibles sont-ils identifiés? ☑ Les évolutions (réorganisation, productivité, pyramide des âges, etc.) susceptibles d'avoir un impact sur les métiers et les compétences à moyen terme sont-elles analysées ? ☑ Des plans de succession pour les emplois clés sont –ils élaborés ? Sont-ils en lien avec les plans de flux et les budgets pluriannuels ?	➲ Faire participer la fonction RH à la réflexion stratégique ➲ Elaborer une grille pour les entretiens des RH avec le management ➲ Mettre en place un observatoire des métiers géré paritairement ➲ Analyser l'impact des réflexions stratégiques (diversification, évolutions organisationnelles, etc.) et des évolutions externes (technologiques, règlementaires, etc.) sur les métiers et les compétences ➲ Pour un Groupe disposant de multiples activités, mener la réflexion au niveau des entités ou des filiales ➲ Anticiper l'apparition de nouveaux métiers ➲ Mettre en place une veille sur les facteurs externes (marché économique, marché de l'emploi, formation externe et grandes tendances, évolutions réglementaires et technologiques) ➲ Analyser les indicateurs RH (pyramide des âges, turnover, absentéisme, etc.)
Consolidation des prévisions au sein d'un Groupe	Insuffisance de synergie, de mutualisation entre les structures du Groupe sur un périmètre donné Absence d'une vision consolidée de la GPEC au niveau du groupe	☑ Un dispositif de consolidation des prévisions des filiales est-il mis en œuvre ? ☑ Des risques de pénurie « métiers » à court et à moyen termes (liées à des départs massifs à la retraite, à des taux de démission élevés, à une ré-internalisation d'activités, à un accroissement significatif de l'activité) sont-ils identifiés ? ☑ Des risques de surcapacité « métiers » à court et à moyen termes (du fait de diminution significative d'activités, d'externalisation d'activités) sont-ils identifiés ?	➲ Effectuer un rapprochement entre les besoins des entités et leur évolution ➲ Mutualiser les plans d'actions ➲ Elargir les zones de parcours individuels proposés ➲ Identifier les possibilités de passerelles et les faire connaître aux équipes RH locales et au niveau du groupe
Analyse des écarts et identification de plans d'actions	Absence d'exploitation opérationnelle des travaux réalisés dans le cadre de la GPEC Absence de lien entre gestion des compétences et gestion des carrières Absence ou non mutualisation des compétences Dégradation de la qualité de service et de l'image de l'organisation	☑ Les risques de surcapacité ou de sous-capacité sont-ils analysés par métiers? ☑ Des plans d'actions pour combler les écarts identifiés sont-ils mis en œuvre et suivis ? ☑ Leur efficacité est-elle mesurée ? ☑ Les propositions de compétence non retenues sont-elles régulièrement réexaminées ?	➲ S'appuyer sur une cartographie des compétences et des besoins actuels et futurs

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Exemples de plans d'actions ciblés sur des problématiques GPEC spécifiques			
Exemple d'action n°1 : Développer un marché interne de l'emploi fluide	Non optimisation des ressources internes Insuffisance de synergie et de mutualisation entre les structures du Groupe	☑ Une politique de mobilité existe-t-elle ? Est-elle déployée et connue ? ☑ Est-elle en lien avec les promotions et la gestion de carrière et notamment pour les postes de dirigeant ? ☑ Est-elle pilotée par la filière RH avec l'appui du management ? ☑ S'assure-t-on que les objectifs du management incluent des objectifs liés à la politique de mobilité du Groupe ? ☑ Le marché interne propose-t-il l'ensemble des poste à pouvoir à tous les niveaux de la hiérarchie (à l'intérieur de chaque direction/filiale et entre elles) ? ☑ Les politiques de rémunération et de promotion favorisent-elles la mobilité interne ? ☑ L'environnement juridique (contrats de travail) favorise-t-il la mobilité ? ☑ Des procédures permettent-elles aux collaborateurs d'avoir connaissance des opportunités sur un bassin d'emploi ?	➲ Création d'une agence d'intérim interne s'appuyant sur des collaborateurs sans emploi fixe ➲ Mettre en place un accord de flexibilité ou un dispositif de détachement pour ajuster rapidement les effectifs à des variations importantes de marché ➲ Elaborer des parcours professionnels (y compris un plan de formation associé dans le cadre de schéma de professionnalisation) pour pourvoir à moyen terme des emplois critiques (par exemple, pour certains profils, passage par l'international, la finance, l'audit etc., en fonction de la politique du Groupe) ➲ Créer des viviers de compétences disponibles pour répondre aux besoins de mobilité ➲ Suivre le taux de mobilité ➲ Développer une politique de rémunération favorable (prime de reconversion, prime d'aide au logement, etc.) ➲ Créer une structure juridique employant des collaborateurs susceptibles d'avoir une forte mobilité entre différentes entités du groupe ➲ Mettre en place une bourse de l'emploi et organiser la publication des emplois vacants
Exemple d'action n°2 : Elaborer un plan de redéploiement	Non optimisation des ressources internes	☑ Les personnes concernées par le plan de redéploiement sont-elles identifiées ? ☑ Le plan de redéploiement a-t-il fait l'objet de communication et de portage auprès de l'ensemble des personnes concernées ? ☑ Des solutions de formation ou d'accompagnement sont-elles conçues et proposées ?	➲ Elaborer un plan d'adaptation des compétences détenues en interne ➲ Programme de fidélisation des commerciaux senior dans une zone soumise à rude concurrence ➲ Dans une organisation et un pays spécifique, établir un programme à destination de la force de vente afin de motiver les seniors à rester et à s'impliquer dans l'organisation
Exemple d'action n°3 : Organiser la détection et le suivi des cadres à hauts potentiels (à moyen et long termes)	Perte des potentiels	☑ Le dispositif de détection des hauts potentiels est-il connu et mis en œuvre par le management et les DRH ? ☑ La détection des potentiels et leur parcours est-il suivi (réunion régulière de comités RH/opérationnel) ? ☑ Existe-t-il un « vivier » pour les postes à haut potentiel ?	➲ Diffuser une note politique ➲ Organiser des filières de formations diplômantes et certifiantes au management en partenariat avec des grandes écoles ➲ Effectuer un suivi: - du taux de détection par filiales (« volume détection / volume population ») - du taux de « hauts potentiels » passant cadres dirigeants

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Exemple d'action n° 4 : Organiser la recherche de compétences en externe (cf. processus n°3)	Déficit d'attractivité pour certains métiers clés	☑ Une veille externe est-elle réalisée sur l'attractivité de l'organisation ? ☑ La cohérence de la politique salariale du Groupe est-elle mesurée par rapport aux prix de marché pour les catégories de collaborateurs et/ou compétences clés ? ☑ Les résultats des publications d'emplois sont-ils analysés ?	➲ Adopter une démarche pour embaucher en externe certains profils (diplômes, expérience professionnelle type, etc.) ➲ Mettre en place une politique d'attractivité ciblée sur certains métiers ➲ Promouvoir l'organisation en participant à des forums étudiants ➲ Réaliser des enquêtes externes d'images (jeunes diplômés, clients, prospects, etc.) ➲ Réaliser des enquêtes internes d'attachement à l'organisation

© IFACI - ANDRH

Processus n°7 : Départ

Départ (P7)

Finalité principale du processus

- Gérer les départs collectifs à l'initiative de l'organisation et les départs individuels
- Désinvestir en ressources et en compétences
- Gérer la disparition des ressources et des compétences

Environnement de contrôle

Respect des valeurs et de l'éthique
Gestion des compétences
Procédure de traitement des départs collectifs et individuels

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Départs collectifs (à l'initiative de l'organisation) (Plans de sauvegarde de l'emploi, fermeture de site, plans de départ volontaires, etc.)			
Définition de l'opération	Absence de lien avec la stratégie de l'organisation	☑ L'opération tient-elle compte des axes stratégiques et des orientations en termes de GPEC ?	➲ Construire des prévisions pluriannuelles d'effectifs et d'emplois pour donner de la visibilité et être dans l'anticipation requise (développement stratégique, relocalisation, évolutions des techniques et technologies) ➲ Les mettre à jour chaque année
	Perte de compétences, de connaissances et de savoir-faire	☑ Le dispositif de pilotage permettant l'atteinte des objectifs fixés dans la stratégie de l'opération est-il en place ? ☑ Existe-il un lien avec le processus GPEC ?	➲ Elaborer des prévisions pluriannuelles d'effectifs et d'emplois (cf. processus 6)
	Mauvaise évaluation de l'ampleur du plan Mauvaise évaluation du coût du plan social	☑ L'organisation cible est-elle définie ? ☑ Les ressources nécessaires à son bon fonctionnement sont-elles identifiées ?	➲ Mettre en œuvre une gestion en mode projet (équipe dédiée, compétences, expertises, moyens spécifiques, planning, etc.)
	Structure de gestion de l'opération mal définie ou inappropriée Mauvaise image de la fonction RH	☑ L'impact moral sur les activités est-il estimé ? ☑ Les caractéristiques (périmètre coût global, objectif, planning, effectifs, sites, catégories professionnelles) de l'opération sont-elles définies et formalisées ?	➲ Planifier de façon détaillée le processus global ➲ Recourir à l'expertise juridique pour respecter la réglementation en la matière.
		☑ L'équipe projet chargée de l'opération est-elle identifiée ? Les ressources externes éventuellement nécessaires sont-elles recensées ?	➲ Si nécessaire, faire réaliser une revue externe de la cohérence et de l'adéquation du plan

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Définition de l'opération *(suite)*	Arbitraire ou sentiment d'arbitraire	☑ Les règles objectives, modalités pratiques et critères à retenir sont-ils définis et formalisés (ancienneté, catégories d'emploi, charge de famille, etc.)? ☑ Les documents formalisant les caractéristiques et les étapes de l'opération sont-ils soumis à l'approbation des personnes habilitées ?	➲ Mettre en place un système d'aide au reclassement, une cellule de reclassement interne ou externe, un accompagnement dès le début de l'opération, un suivi des personnes ayant quitté l'organisation ➲ Prévoir un « guichet » pour l'accueil des personnes pressenties et des candidats au départ
	Risque de déclencher l'opération à une période inadéquate	☑ Les modalités de gestion de la transition sont-elles envisagées ?	➲ Planifier de façon détaillée le processus global
	Mauvaise stratégie de communication avec les partenaires sociaux Absence d'anticipation des conflits sociaux (Grève, blocage de sites, séquestration, etc.) Dégradation de l'image interne et externe, dégradation du climat social	☑ Des experts juridiques sont-ils consultés ? ☑ L'impact de l'opération sur l'image de l'organisation a-t-elle été prise en compte ? ☑ La communication interne et externe sont-elles adéquates ? ☑ Les documents sont-ils diffusés aux personnes appropriées ? ☑ La gestion médiatique est-elle appropriée ? ☑ Un dispositif de gestion post-crise a-t-il été mis en place ?	➲ Elaborer un plan de formation à destination du management ➲ Mettre en place des dispositifs favorisant la qualité du dialogue social en amont du plan ➲ Formaliser un plan de gestion de crise sociale ➲ Etablir un plan de communication
Approbation de l'opération	Absence de lien avec la stratégie de l'organisation Arbitraire ou sentiment d'arbitraire	☑ Les règles de validation intègrent-elles la vérification de la cohérence avec la stratégie et le processus de GPEC? Sont-elles clairement définies et déclinées ? ☑ La direction générale valide-t-elle le dispositif ? ☑ Les règles et les modalités pratiques sont-elles formalisées et communiquées aux instances règlementaires et représentatives ?	➲ Inclure dans le manuel de délégation de pouvoir une partie spécifiquement consacrée aux départs initiés par l'organisation
Consultation des instances représentatives du personnel (IRP)	Non-respect des dispositions règlementaires, remise en cause du plan, ou nullité Qualification juridique (Par exemple délit d'entrave)	☑ Les obligations de consulter les instances représentatives et règlementaires sont-elles déterminées et mises en œuvre aux moments appropriés ? ☑ La phase d'information et de consultation est-elle suffisamment préparée (définition du projet, analyse d'impacts (volet social : RH, organisationnel, RPS, transfert de charge de travail, conditions de travail), volet économique, calendrier prévisionnel) ?	➲ Formaliser les pratiques de communication des DRH, notamment le vocabulaire à utiliser à chaque étape du processus avant et après la consultation des IRP ➲ Le cas échéant, gérer les relations avec le Comité d'Entreprise Européen ou Comité de Groupe, et les administrateurs salariés ➲ Veiller à la conservation des documents justificatifs des consultations effectuées

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Consultation des instances représentatives du personnel (IRP) *(suite)*		☑ Les différents niveaux d'information et de consultation (CCE, CHSCT, CE) ont-ils été identifiés (articulation des différentes instances) ? ☑ Les règles d'usage en matière de communication ont-elles été transmises à l'ensemble des personnes impliquées dans la définition et le pilotage du projet ? ☑ Une communication adaptée est-elle prévue à chaque étape du projet ?	
Communication élargie après consultation des IRP	Non-respect des dispositions règlementaires, remise en cause du plan, ou nullité Communication inadaptée	Cf. processus 9 **Management au quotidien – Climat social et relations au travail** ☑ La communication est-elle correctement définie, structurée (cible, contenu, média, rythme, réactivité, etc.) ? ☑ Les éléments de langage à destination des managers et l'information destinée aux collaborateurs ont-ils été discutés avec les services compétents (RH, juridique, communication, etc.) ?	➲ Assurer une communication constante (vs. « coup de tonnerre dans un ciel bleu ») ➲ Utiliser des moyens adaptés : site intranet dédié, documentation disponible, renvoi vers un prestataire externe pour garantir la confidentialité. ➲ Elaborer et diffuser, dès le début du projet, un plan d'accompagnement des managers concernés
Pilotage de l'opération	Dérive des coûts et de l'ampleur de l'opération	☑ Les objectifs (notamment en termes de coût et délais) sont-ils suivis ? ☑ Ce suivi tient-il compte des actions menées à tous les niveaux de l'organisation ? ☑ Les écarts sont-ils gérés ? ☑ La direction générale assure-t-elle un suivi du dispositif ?	➲ Elaborer des tableaux de bord (compétences, postes, effectifs, coûts directs et coûts associés, délais) ➲ Communiquer un rétro planning à partir de la validation par les instances représentatives du personnel (IRP)
	Absence de suivi opérationnel et de bilan	☑ Le « guichet » de gestion des départs fonctionne-t-il selon les caractéristiques prédéfinies (quotas/ catégorie d'emploi notamment) ? ☑ Existe-t-il un dispositif de suivi après le départ ?	➲ Mettre à jour le processus GPEC ➲ Mettre en place un système d'aide au reclassement, une cellule de reclassement interne ou externe, un accompagnement dès le début de l'opération, et suivi des personnes ayant quitté l'organisation
	Non-respect des règlementations locales	☑ Les formalités à respecter dans les pays de départ et éventuellement dans les pays d'accueil sont-elles recensées et mises en œuvres ? ☑ L'information sur les dates de retours prévus a-t-elle changée entre les acteurs intéressés (RH, hiérarchie) ?	➲ Mettre en place une cellule chargée des mobilités internationales (si l'effectif le justifie) ➲ Etablir des contacts auprès des autorités compétentes (consulat général, chambre de commerce, etc.)

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Traitement individuel des départs			
Définition et préparation	Mauvaise évaluation du coût du départ	☑ Les implications des différentes modalités de départ (rupture conventionnelle, pré-retraite, etc.) sont-elles évaluées ?	➲ Organiser la capitalisation des compétences et connaissances pendant le préavis
	Dégradation du climat social	☑ Les règles et modalités pratiques à appliquer pour chaque type de départs sont-elles identifiées ?	➲ Enquêtes internes de motivation, d'attachement à l'organisation
		☑ Le lien avec le processus GPEC est-il établi pour un remplacement éventuel ?	➲ Etablir les plans de succession
	Nullité du départ Requalification d'une rupture conventionnelle en licenciement	☑ Le formalisme réglementaire requis est-il respecté en termes : - d'information du collaborateur ? - de demande d'accord des autorités ? - de suivi des seuils notamment pour éviter la requalification de ruptures conventionnelles en plan social ?	➲ Conserver les documents justificatifs des consultations effectuées
Communication à l'intéressé	Non respect des dispositions réglementaires, nullité de la décision	☑ Des procédures concernant les différents types de départs sont-elles formalisées et mises en œuvre ?	➲ Formaliser les étapes clés des procédures (Entretien individuel, notification/confirmation par lettre recommandée avec A/R, etc.)
	Dégradation du climat social	☑ La déclinaison individuelle d'un plan de départs collectifs est-elle suivie par la DRH ? Un reporting au niveau approprié de la direction générale est-il assuré ?	➲ Redonner des perspectives positives : primes d'intéressement, aides à la création d'entreprise ➲ Raccourcir le délai entre l'annonce et le départ ➲ Dispenser l'intéressé de réaliser son préavis et de venir au travail
	Communication non adaptée à l'interlocuteur	☑ La DRH accompagne-t-elle les responsables hiérarchiques lors de ce dialogue ?	➲ Etablir un système KYS *(know your staff)* sous réserve des dispositions relatives aux données nominatives
Coordination des différents services en charge de la gestion des départs	Non-respect des règles de l'organisation	☑ Les services concernés (différents services de la DRH, juridique, comptabilité) sont-ils identifiés et impliqués en temps opportun ? ☑ Les responsabilités à chaque étape du processus de gestion du départ sont-elles clairement définies et formalisées ? ☑ L'information requise est-elle adressée aux services concernés (RH, moyens généraux, comptabilité, juridique, informatique, trésorerie)	➲ Formaliser une politique de gestion de départ incluant une procédure de communication aux acteurs intéressés

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Points communs à l'ensemble des départs			
Gestion de la sécurité	Fuite d'informations Non récupération d'actifs Accès frauduleux aux SI ou aux locaux	☑ Les collaborateurs quittant l'organisation sont-ils tenus de ne pas communiquer d'informations confidentielles ? ☑ Des procédures assurant la gestion des actifs et des accès sont-elles communiquées et mises en œuvre en ce qui concerne : - La restitution du matériel ? - L'établissement du solde de tout compte et sa validation par le collaborateur ? - La gestion des prêts accordés au collaborateur (à relier au solde de tout compte) ? - La passation de service ? - La clôture des accès informatiques ? - La restitution des badges permettant l'accès aux locaux de l'organisation ?	➲ A l'embauche, faire signer un contrat de travail incluant une clause de confidentialité et une clause de non concurrence, limitée dans le temps et l'espace ➲ Elaborer une check-list précisant les points de contrôle et les étapes successives à respecter. La faire émarger par les responsables successifs, la remise du document émargé étant une condition d'échange du reçu pour solde de tout compte : - Restitution des matériels (informatique, téléphonie, clés, combinaisons d'armoires et coffres forts, autres actifs, etc.) - Restitution du badge d'accès - Liquidation des comptes de créance sur les salariés - Clôture des accès informatiques - Restitution des documents - Passage de relais avec une personne désignée ➲ Veiller à l'établissement des documents nécessaires - Reçu pour solde de tout compte - Règlement du net à payer - Protocole transactionnel le cas échéant - etc.

© IFACI - ANDRH

Processus n°8 : Rémunération

Rémunération (P8)

Finalité principale du processus

- Sanctionner positivement ou négativement les performances
- Reconnaître les contributions

Environnement de contrôle

Politique de rémunération et de reconnaissance de la performance
Fixation d'objectifs réalistes
Préservation des valeurs et de l'éthique

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Définir une politique de rémunération	Politique de rémunération incohérente avec la stratégie et les enjeux prioritaires Insuffisance de transparence sur les orientations en matière de rémunération dans le cadre de la politique RH globale	☑ La politique de rémunération est-elle appropriée (optimisation économique, adaptation aux contextes d'expatriation, engagements RSE, etc.) ? ☑ La politique de rémunération est-elle cohérente avec la politique RH ? ☑ La politique de rémunération est-elle déclinée ? Ces déclinaisons sont-elles autorisées et approuvées par les personnes habilitées ? Ces décisions sont-elles communiquées aux personnes intéressées ? ☑ Sont-elles conformes à la réglementation ? ☑ La DRH participe-t-elle à l'élaboration du plan stratégique ?	➲ Rédiger une politique de rémunération précisant : - les avantages en nature - la couverture des risques maladies, maternité, invalidité, veuvage, vieillesse - la scolarité des enfants, le logement, les frais de déplacement domicile/travail, l'intégration de la situation de famille - etc. ➲ Se conformer à la charte des droits sociaux fondamentaux (conventions OIT) ➲ Inscrire l'évolution des rémunérations dans le plan décennal, triennal, le budget, etc. ➲ Consacrer des délégations de pouvoir spécifiquement aux modalités de détermination de la rémunération ➲ Faire valider la politique de rémunération par l'organe délibérant de l'organisation
Politique de rémunération non lisible par les collaborateurs	Perte de confiance et de motivation des salariés	☑ Des critères d'attribution des différents types de rémunération sont-ils formalisés et clairement diffusés? ☑ Les règles de rémunération (taux, échelles, minima et maxima, etc.), y compris les avantages sociaux, sont-ils élaborées avec l'aide d'experts ? ☑ Les enjeux de la politique de rémunération sont-ils partagés, communiqués ? ☑ La procédure de déclinaison des objectifs de l'organisation au niveau individuel est-elle validée au niveau approprié ? Est-elle auditée ?	➲ Formaliser, par type de poste, par catégorie socioprofessionnelle, par pays (avec des minimas et des maximas), les critères de détermination de la rémunération (salaires et avantages en nature, etc.) et les modalités de calcul de la part variable selon des critères prédéfinis (performance, ancienneté, charge de famille, etc.) ➲ Communiquer ces informations aux personnes intéressées ➲ Faire réaliser des études de rémunération par des cabinets spécialisés ➲ Réaliser des benchmarks auprès d'autres organisations

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Politique de rémunération non lisible par les collaborateurs *(suite)*			➲ S'appuyer sur le Comité des rémunérations, chargé de revoir les rémunérations les plus élevées
	Incohérence Politique de rémunération non lisible par les collaborateurs	☑ La cohérence des rémunérations au sein de l'organisation, de ses filiales, de ses entités est-elle surveillée au moins annuellement par la DRH ? ☑ Les écarts sont-ils justifiés par des données internes ou externes ? ☑ Existe-t-il une procédure d'alerte de la direction générale ?	➲ S'appuyer sur les Comités RH pour arbitrer les écarts éventuels ➲ Mener des actions de sensibilisation sur les cas particuliers (retours d'expatriation, fin de détachement, changements d'entité, etc.)
	Non-conformité règlementaire	☑ La politique de rémunération est-elle conforme aux obligations réglementaires telles que : - les négociations annuelles obligatoires en France ? - la réglementation applicable aux administrations ou aux entreprises publiques ? - la vérification de l'adéquation entre la politique de rémunération et les objectifs de maîtrise des risques ? Notamment pour les organisations soumises au CRBF 97-02 et/ou sous contrôle de l'AMF ou ACP. ☑ La fonction RH assure-t-elle une veille règlementaire ? ☑ S'appuie-t-elle sur les remontées d'information des cellules décentralisées en filiales ou établissements ?	➲ Mettre en place une cellule de veille règlementaire
	Organisation non attractive (cf. processus 7)	☑ Le taux de retour sur les offres d'emploi est-il mesuré et suivi ? ☑ Les retours des visites sur les forums sont-ils mesurés et suivis (nombre de visites, durée des visites, questions posées, documents demandés, etc.) ?	➲ Réexaminer annuellement le positionnement de l'organisation par rapport à la moyenne sectorielle, nationale, etc. ➲ Faire réaliser une étude d'attractivité par secteur et par pays en recours à des cabinets spécialisés ➲ Suivre le turnover ➲ Participer à des forums
	Turnover élevé	☑ Les départs font-ils l'objet d'un recensement, idéalement par type de cause (insatisfaction salariale, conditions de travail, évolution professionnelle, déménagement, etc.) et d'une analyse par la DRH ?	➲ Elaborer un tableau de bord (taux de rotation, ancienneté dans l'organisation, ancienneté au poste, etc.) ➲ Réaliser une enquête interne annuelle sur le climat social et communiquer l'analyse causale dans le réseau des RH puis à la direction générale
	Passifs latents (retraite, maladie, etc.) non identifiés	☑ La politique en matière de rémunération est-elle définie en concertation avec les experts (actuaires, droit social, etc.) qualifiés ?	

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Fixer la rémunération (niveau individuel)	Politique de rémunération non lisible par les collaborateurs (cf. processus n°5 Evaluation)	☑ Le lien entre l'évolution de la rémunération et la performance individuelle (évolution du salaire, octroi de stocks options, prime annuelle, etc.) est-il apprécié sur la base de critères objectifs ?	➲ Diffuser des kits de communication sur l'entretien individuel à destination des collaborateurs et de leur supérieur hiérarchique ➲ Insister sur l'objectivité requise et la nécessité d'évaluer les performances sur des critères précis et mesurables ➲ Effectuer un entretien annuel d'évaluation de la performance ➲ Formaliser un formulaire de compte rendu type afin d'être le plus objectif possible ➲ S'appuyer sur un Comité des rémunérations pour les dirigeants et mandataires sociaux, et des Comités RH avec les métiers et fonctions
	Rémunération non attractive	☑ La DRH réalise-t-elle régulièrement des études, des comparaisons sur les pratiques du marché ?	➲ Définir des éléments de fidélisation
	Rémunération non motivante	☑ La rémunération intègre-t-elle une part variable ? ☑ La part variable est-elle plafonnée ?	➲ Réexaminer au minimum annuellement la rémunération de chacun, à l'issue de l'entretien annuel d'évaluation ➲ Mettre en place des opérations d'intéressement ponctuelles (par exemple, des challenges pour les commerciaux) ou étalées dans l'année
	Clientélisme / favoritisme	☑ Le processus de fixation de la rémunération assure-t-il son objectivité ?	➲ Faire valider par le supérieur hiérarchique N+2 la variation de rémunération proposée par le supérieur hiérarchique N+1
	Non-conformité aux instructions internes en matière de rémunération	☑ La DRH communique-t-elle au manager les fourchettes applicables selon les catégories d'emploi et les métiers ?	➲ Faire communiquer par la DRH des grilles, règles et modalités à respecter
	Incohérence entre le niveau de rémunération et la situation du collaborateur	☑ Les rémunérations sont elles conformes aux termes du contrat de travail ? ☑ Les situations particulières (retour d'expatriation, ancienneté, intégration des salariés d'une nouvelle acquisition, etc.) sont-elles identifiées et gérées ?	➲ Mettre en place des Comités RH avec un reporting vers la direction générale
Assurer la sécurité des données	Fuite d'informations Accès frauduleux aux SIRH Modifications frauduleuses des données de la paie	☑ Des contrôles préventifs et détectifs permettant d'assurer la confidentialité des informations relatives à la rémunération sont-ils mis en place ?	➲ Faire signer un engagement de confidentialité pour les acteurs concernés (managers, RH, Informaticiens, etc.) ➲ Elaborer un Code de déontologie (y compris un code spécifique à la fonction RH le cas échéant) ➲ Définir des profils d'accès aux SIRH ➲ Mettre à jour ces profils d'accès (la DRH signale à la DSI les entrants et les sortants) ➲ Contrôler annuellement les habilitations pour s'assurer qu'elles sont justifiées par des besoins métiers ➲ Faire réaliser une revue indépendante des journaux des accès et des transactions dans les SI RH sensibles

© IFACI - ANDRH

Processus n°9 : Management au quotidien – Climat social et relations au travail

Management au quotidien – Climat social et relations au travail (P9)

Finalité principale du processus

Assurer une qualité de vie au travail et un climat social serein

Environnement de contrôle

Style de management
Respect des valeurs
Ethique managériale

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Diagnostics du climat social de l'organisation	Méconnaissance de la qualité du climat social et notamment de sa détérioration Insuffisance des informations permettant d'évaluer le climat social Absence de repères et de normes définissant un bon ou un mauvais climat social	☑ Existe-t-il un système d'évaluation de la qualité du climat social de l'organisation ? ☑ Existe-t-il une analyse plus approfondie de l'impact potentiel ou avéré des valeurs de l'organisation, de son contexte, de son histoire sur le climat social ? ☑ Quels sont les axes d'amélioration qui se dégagent de ces analyses ? ☑ A quelle fréquence sont-elles réalisées ?	➲ Mettre en place un baromètre social et communiquer sur les résultats et les plans d'actions éventuels ➲ Réaliser une analyse causale des écarts ➲ Etablir un bilan social ➲ Analyser de manière régulière la typologie des absences et de leur évolution pour se rendre compte de l'évolution dans le temps des enjeux sociaux
Clarifier le rôle de chaque collaborateur au sein de l'organisation	Absence de définition claire des missions, rôles et responsabilités de chacun (doublons, perte d'efficacité, etc.) Absence de règles partagées (travail en silo) Incompréhension voire un manque de reconnaissance de chacun	☑ Existe-t-il des documents définissant l'organisation interne (organigrammes, lettres de missions, définition des liens hiérarchiques et fonctionnels, délégations de pouvoir) ? ☑ Ces documents sont-ils à jour ?	➲ Diffuser les organigrammes et l'organisation interne sous l'intranet commun ➲ Relier les tâches à des objectifs ➲ Sous le mode « vivre la journée de… » permettre à des collègues qui sont en amont ou en aval d'une activité, de mieux comprendre ce qui s'y passe en assurant le rôle d'un collègue sur une journée. ➲ Prendre en compte les retours d'expériences sur les précédentes organisations qui ont échoué parce qu'inadaptées à la culture d'entreprise
	Ne pas avoir de plan de gestion de carrière	☑ Existe-t-il un plan ou une revue de carrière pour chaque collaborateur ? Est-il formalisé, discuté avec le collaborateur ? ☑ Existe-t-il des entretiens individuels annuels ? Sont-ils formalisés et suivis par le manager et par la DRH ? ☑ Les évolutions salariales ou de statut sont-elles une reconnaissance du travail accompli et des compétences ?	➲ Etablir le plan de gestion de carrière des collaborateurs

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Clarifier le rôle de chaque collaborateur au sein de l'organisation *(suite)*	Non-respect des lois et règlements en termes de représentation du personnel (IRP : Comité d'Entreprise, CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et de conditions au travail), etc.)	☑ Existe-t-il des IRP pour négocier les accords collectifs ? ☑ Les élections des IRP ont-elles été organisées dans les délais ? Sont-elles conformes aux lois, règlements et procédures internes ?	➲ Etablir un tableau de bord prévisionnel des consultations à réaliser dans l'année ➲ Etayer les dossiers d'information et de consultation ➲ Mettre en place des procédures d'information et de consultation anticipée et loyale afin d'éviter les situations de blocage avec les IRP ➲ Respecter le droit d'alerte des IRP et notamment le droit d'expertise CHSCT
	Ne pas mettre en place les canaux d'écoute permettant de favoriser l'expression collective ou individuelle des salariés Ne pas communiquer vers l'ensemble des salariés sur l'existence de tels canaux	☑ Existe-t-il des canaux de remontées de l'opinion des salariés ? ☑ Ces canaux sont-ils effectivement utilisés ? Dans quelle mesure ?	➲ Organiser des réunions métiers pour échanger sur les difficultés rencontrées ➲ Mettre en place une cellule d'écoute anonyme ➲ Mettre en place des « boites à idées » destinées aux collaborateurs, les analyser et veiller à la mise en œuvre de certaines des idées soumises
	Dégradation du climat social Méthodes de management inadéquates voir inacceptables	☑ A quelle fréquence sont réalisées ces études ?	➲ Réaliser un baromètre social, des enquêtes sociales de manière régulière pour se rendre compte de l'évolution dans le temps des enjeux sociaux
Favoriser l'égalité des chances et lutter contre les préjugés	Déficit d'information des IRP sur les processus de lutte contre les discriminations et les RPS	☑ Quel est le dispositif d'information des IRP sur les initiatives de lutte contre les discriminations et RPS ? A quelle fréquence ? ☑ Comment les IRP sont-elles impliquées dans ces initiatives ?	➲ Discuter avec les IRP (CE, CHSCT, etc.) des dispositifs mis en place pour lutter contre les RPS et les discriminations
	Ne pas prendre en compte les spécificités liées à certaines catégories de collaborateurs aux différentes étapes RH	☑ Existe-t-il des accords spécifiques (senior, handicap, égalité H/F, qualité de vie au travail, etc.) ?	➲ Accompagner les collaborateurs concernés ➲ Aménager les postes de travail ou les horaires
	Ne pas affirmer la position de l'organisation dans la lutte contre les discriminations Ne pas analyser et communiquer avec diligence les situations de discriminations rapportées par les	☑ Existe-t-il des dispositifs de sensibilisation, de communication en interne pour diffuser les messages de l'organisation ? ☑ Existe-t-il des chartes et des documents engageant les managers de l'organisation à respecter les engagements pris par l'organisation ? ☑ Existe-t-il un dispositif permettant de s'assurer que chaque situation déclarée a été analysée et traitée ?	➲ Formaliser et communiquer sur les rôles et missions des délégués du personnel ➲ Diffuser une note interne de la direction générale sur les engagements pris en matière de lutte contre les discriminations ➲ Revoir les activités et les procédures pour vérifier qu'ils ne sont pas discriminants ➲ Identifier des personnes en charge de traiter ces questions en interne ➲ Formaliser des dossiers de suivi ➲ Mettre en place des dispositifs d'écoute

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Favoriser l'égalité des chances et lutter contre les préjugés *(suite)*	salariés ou par les délégués du personnel Ne pas mettre en œuvre les plans d'actions décidés pour lutter contre les discriminations	☑ Existe t- il une instance ayant pour objectif de superviser le traitement des situations de discrimination déclarées ?	anonyme des salariés par téléphone en interne ou en les externalisant auprès de psychologues professionnels ➲ Recourir au médecin du travail ➲ Mettre en place un comité de suivi paritaire ➲ Donner à ces comités une indépendance suffisante pour qu'ils puissent jouer leur rôle d'alerte
Prévenir et lutter contre les risques psycho-sociaux (RPS)	Non-respect des obligations légales en matière de santé et sécurité au travail et des engagements de l'organisation (RSE) Risque de réputation et de perte d'attractivité Absence d'outils ou de méthode de détection et de remontée des situations de RPS	☑ Existe-t-il une veille sur les évolutions réglementaires en matière de santé au travail ? ☑ Un état des lieux (diagnostic) de la situation de l'entité a-t-il été conduit ? ☑ Les facteurs spécifiques de RPS liés à l'activité ont-ils été identifiés (par exemple pour les salariés en relation avec le public) ? ☑ Les RPS sont-ils explicitement évalués dans les analyses de risques, notamment pour les changements d'organisation ? ☑ Le contenu du travail, son environnement physique, les possibilités de développement font-il l'objet d'une analyse ? ☑ Les données relatives à l'absentéisme sont-elles collectées, analysées, et donnent-elles lieu à des plans d'actions ? ☑ Existe-t-il une méthode de détection ? ☑ Est-ce qu'il y a des acteurs identifiés pour détecter les situations de RPS ? Sont-ils formés ? ☑ Certaines personnes sont-elles formées et habilitées à analyser ces données ? ☑ Existe-t-il un dispositif de coordination et d'animation transverse des acteurs ? ☑ La pertinence des dispositifs de détection (hot line, mail, réseau, etc.) et de prévention fait-elle l'objet d'une évaluation ?	➲ Réaliser des études avec le modèle Karasek ou d'autres études RPS ➲ Mettre en place des fiches de déclaration de RPS ➲ Mettre en place une hotline RPS, ➲ Créer un kit de détection (par exemple sur les 10 signes de RPS à surveiller) à destination des managers ➲ Mettre en place : - un dispositif d'écoute par téléphone pour les salariés fragilisés - un réseau d'alerte par la médecine du travail - un outil de diagnostic des facteurs de RPS ➲ Communiquer sur l'existence de ces outils ➲ Mettre en place une procédure d'alerte vers une fonction spécialisée, capable de faire un diagnostic ➲ Former à la détection et à la prévention des RPS à tous les niveaux de l'organisation (y compris top management) ➲ Créer une cellule/service d'écoute/traitement des RPS, pouvant servir de recours ➲ Suivre des indicateurs d'alerte ➲ Mettre en place des dispositifs d'accompagnement et d'appui ➲ Bilan périodique des actions de prévention et détection des RPS
	Absence de réaction face à des cas avérés de RPS Absence de sanction donnant un sentiment d'impunité Réaction inadaptée	☑ Quel est le mode de prise en charge des RPS avérés ? ☑ Qui sont les acteurs de cette prise en charge ? ☑ Comment sont coordonnés les différents acteurs ? ☑ Une charte de bonne conduite pour la gestion des RPS est-elle diffusée ? ☑ Comment sont déployées les actions suite aux alertes remontées ? ☑ Les personnes concernées sont-elles suivies et évaluées dans le temps afin de s'assurer que les plans d'actions atteignent leur objectif ? ☑ Existe-t-il un guide, recueil de bonnes pratiques pour aider les managers ou les collaborateurs à réagir en cas de RPS avéré ?	➲ Etablir une procédure d'intervention en cas de détection de RPS ➲ Prendre en charge le salarié par des acteurs spécialement formés (RH, psychologues, médecine du travail, assistante sociale, médiateurs, etc.) ➲ S'assurer du traitement objectif des situations remontées ➲ Déclarer en maladie professionnelle (si pertinent) ➲ Mettre en place une procédure de suivi des cas détectés ➲ Sanctionner les comportements inappropriés qui ont été détectés ➲ Former les salariés et le management à la gestion du stress et des situations de conflits ➲ Dispositions d'organisation : réunion, mail,

© IFACI - ANDRH

Etapes du processus	Risques	Points de contrôle	Bonnes pratiques RH
Prévenir et lutter contre les risques psycho-sociaux (RPS) *(suite)*		☑ Des actions de prévention sont-elles organisées ?	équilibre vie personnelle/professionnelle, prévention des addictions, de la violence

© IFACI - ANDRH

Bibliographie

Règlementation / Législation

- Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. Modifié par les arrêtés du 31mars 2005, du 17 juin 2005, des 20 février et 2 juillet 2007, du 11 septembre 2008, du 14 janvier 2009, du 5 mai 2009, deux arrêtés du 29 octobre 2009, les arrêtés du 3 novembre 2009, du 19 janvier 2010, du 25 août 2010 et par l'arrêté du 13 décembre 2010.
- Code du Travail

Référentiel

- Internal Control - Integrated Framework / COSO. – 2013. [version française attendue pour début 2014]
- Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence / AMF. – 2010.
- Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence : guide de mise en œuvre pour les valeurs moyennes et petites / AMF. – 2010.

Ouvrages, article et conférence

- Rapport mondial sur la corruption / Transparency International. – [rapport annuel]
- Contrôle de gestion sociale, 7e éd. / Bernard Martory. – Ed. Vuibert, 2012.
- Le DRH, acteur de la transformation des organisations [université de l'ANDRH, Bordeaux 18 et 19 octobre 2012]. / ANDRH, 2012.
- Audit social, 2e éd. / Martine Combemale ; Jacques Igalens. – Ed. PUF, 2012.
- Tableaux de bord de la gestion sociale, 6e éd. / Jean-Pierre Taïeb. – Dunod, 2011.
- Manuel d'audit du management des ressources humaines / Alain Meignant. – Ed. Liaisons, 2009.
- Audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils / Jacques Igalens, Jean-Marie Peretti. – Ed. d'Organisation, 2008.
- Evaluation de la gestion des Ressources Humaines / Jean-Yves Le Louarn ; Thierry Wils. – Ed. Liaisons, 2001.
- Audit des ressources humaines, 3e éd. / Jacques Igalens. – Ed. Liaisons, 2000.
- Audit de la gestion sociale / Raymond Vatier. – Ed. Organisation, 1988.
- Job demands, job decision latitude, and mental strain: implication for job redesign / Karasek R.A. – in Administrative Science Quaterly, vol. 24, 1979.

Réalisation : Ebzone Communication (www.ebzone.fr)

© IFACI - ANDRH