RÉFÉRENTIEL - ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS

Grant Thornton

L'ATTRACTION ET LA FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS SONT DES ENJEUX IMPORTANTS POUR LES ORGANISATIONS CAR ELLES PERMETTENT DE S'ASSURER QUE L'ORGANISATION DISPOSE DES TALENTS NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS À LONG TERME

ifaci – institut français de l'audit et du contrôle internes

AXES	RISQUE(S)	THÈMES DES OBJECTIFS D'AUDIT	SOUS-THÈMES	ELÉMENTS DE MAÎTRISE ATTENDUS	EXEMPLES DE LIVRABLES À OBTENIR
ATTIRER LES TALENTS	- Manque de compétences / ressources - Mauvaise gestion de la réputation / dégradation de l'image de l'organisation - Dégradation de la compétitivité - Coûts supplémentaires - 'Rémunération non compétivive - Inégalités salariales - Non-respect des obligations légales - Dépendance à l'égard de fournisseurs externes	**Recrutement**	STRATEGIE RECRUTEMENT	Planification du recrutement : l'organisation dispose d'un plan de recrutement à long terme qui identifie les postes clés et les compétences nécessaires.	Plan de recrutement : vision mensuelle et budgétisée
				Définition de la typologie des profils recherchés (externes ou mobilité interne, degré de seniorité, …)	
			SOURCING	Stratégies de sourcing : définition d'une stratégie de sourcing en fonction de la typologie du poste recherché (externe, interne, relations écoles, soustraitance, …)	
				Sourcing externe : stratégies de sourcing adaptées aux profils rechechés, telles que la publication d'annonces d'emploi, l'utilisation de réseaux sociaux professionnels, la participation à des événements de recrutement, etc.	Reporting candidatures avec les sources (extraction ATS - SIRH - reporting excel)
				Sourcing interne : stratégies de sourcing adaptées aux profils rechechés afin de faciliter l'utilisation de la mobilité interne, telles que la publication d'annonces d'emploi sur l'intranet , utilisation des plateformes à l'emploi interne par les RH, la cooptation, etc.	
				Campus management: relations écoles (y compris stages et alternances) et de la gestion des alumnis internes	Reporting sources des recrutements : salons, events, annonces sur sites spécialisés Reporting collaborateurs / écoles
				Partenaires externes : pilotage de la délégation du recrutement auprès des plateformes de soustraitants, cabinets de recrutement, intérim, ...	Registre des intérimaires et contrats tripartites / contrats des autres partenaires / Reporting candidatures avec les sources / Reporting réussite période d'essai
			ATTRACTIVITE	Marque employeur : capacité à se présenter comme un employeur attractif et à communiquer efficacement sa culture d'entreprise, ses valeurs (RSE, inclusion, diversité, égalité femme-homme, …) et sa mission. Analyse des notations marque entreprise de l'organisation sur internet et de la pertinence de la mise en avant de cette notation. Analyse de l'efficacité des campagnes internet (nombre de visites, de like, ...)	Dernière campagne marque employeur + Fréquence Supports de communication et canaux utilisés
				Avantages QVCT : capacité de l'employeur à mettre à évidence les avantages QVCT de l'organisation notamment dans les offres d'emploi, sa communication externe de l'organisation (télétravail, ration vie privé / vie professionnelle, environnement de travail, congés, …)	
				Expérience candidat : évaluation de l'expérience globale des candidats tout au long du processus de recrutement, de la demande d'emploi à l'offre d'emploi, en passant par les entretiens et les tests de sélection.	Enquête satisfaction auprès des candidats intégrés
				Candidatures spontanées : possibilité de candidatures spontanées et suivi	
			PILOTAGE	Suivi et évaluation : évaluation du processus de recrutement en suivant le respect du plan de recrutement, les taux de validation de période d'essai (taux de réussite des nouveaux collaborateurs), les coûts de recrutement, la durée du processus de recrutement (en amont et en aval) et indicateurs de satisfaction des candidats et des responsables d'embauche, le délai entre le départ du collaborateur partant et la nouvelle recrue, efficacité du site internet employeur (nombre de visites et taux de transformation : dépôt de candidatures, ...).	Extraction SIRH ou reporting excel / Bonne tenue du budget du plan de recrutement
				Processus de sélection : évaluation des processus de sélection en place pour s'assurer qu'ils sont efficaces, équitables et conformes aux exigences légales et réglementaires. Cela peut inclure la revue des descriptions de poste, la création d'un processus de sélection standardisé.	Process recrutement formalisé - Extraction ATS ou SIRH pour appréhender la bonne tenue
				Formation et sensibilisation : programmes de formation et de sensibilisation impliquant tous les acteurs du le processus de recrutement et leur permettant d'avoir une compréhension claire des politiques et procédures de l'organisation, ainsi que des exigences légales et réglementaires. Les programmes de formation sont mis à jour régulièrement pour refléter les changements dans la législation et les meilleures pratiques.	Support de formation du recruteur et registre des sessions avec signatures / certificats des collaborateurs dans le cadres de formations - sensibilisations en e-learning - Comparatif liste des collaborateurs recruteurs / liste des recruteurs formés
		Politique de rémunération	STRATEGIE RH	Alignement de la rémunération sur la stratégie de l'organisation : la politique de rémunération est alignée sur la stratégie globale de l'organisation et sur les objectifs de recrutement.	Plan de rémunération / reporting des NAO
			ATTRACTIVITE	Analyse de la rémunération du marché : l'organisation dispose d'une compréhension claire des tendances et des normes de rémunération pour les postes clés et les compétences nécessaires. Cela peut inclure la comparaison des salaires avec les salaires du marché, les avantages sociaux, les primes, les avances de frais de déplacement / indemnités de déplacement, etc.	Analyse des rémunérations par prestataire externe ou faite en interne / benchmark
				Flexibilité de la rémunération : flexibilité de la politique de rémunération et adaptabilité à l'évolution des besoins de l'organisation et des talents.	Plan de rémunération / reporting des NAO / Analyse des rémunérations
				Performance et reconnaissance : politique de rémunération en matière de reconnaissance et de récompense pour la performance qui encourage la motivation, la productivité et la satisfaction au travail.	Extraction SIRH - PAIE par fonction, ancienneté pour appréhender les niveaux de rémunération
			DATA RH	Équité et transparence de la rémunération : transparence de la politique de rémunération et salaires et avantages sociaux équitables et cohérents pour des postes similaires.	Plan de rémunération / reporting des NAO / nuage de points par grade ou direction
				Suivi et évaluation : évaluation de l'efficacité de la politique de rémunération en suivant les niveaux de rétention des talents, les coûts de recrutement et les taux de satisfaction des collaborateurs en matière de rémunération et d'avantages sociaux.	Extraction SIRH sur le turn-overt VS niveau de remunération
		Gestion des arrivées et départs des collaborateurs	EXPERIENCE COLLABORATEUR	Processus d'onboarding : l'organisation dispose d'un processus d'intégration formalisé et que celui-ci est appliqué de manière homogène. Les nouvelles recrues disposent de toutes les informations nécessaires pour bien comprendre leur poste (période de passation éventuelle entre le collaborateur partant et la nouvelle recrue), les attentes de l'organisation, et les outils à leur disposition pour réussir leur intégration (notamment parrain, buddy, référent, ...) .	Welcome pack et méthode de distribution / suivi des planning d'onboarding pour chaque collaborateur / intranet et communication / attribution des buddy/parrain
				Accueil des nouveaux collaborateurs : l'organisation dispose d'un programme d'accueil structuré pour les nouveaux collaborateurs (formation, imersion dans les directions / services de l'organisation, ...). Celui-ci est suffisamment personnalisé en fonction de leur poste. Ce dispositif permet de créer une expérience positive pour les nouvelles recrues, et de leur donner les moyens de s'intégrer rapidement.	Recueil des retours d'expériences des collaborateurs post intégration
				Processus de départ : l'organisation dispose d'un processus de départ formalisé pour les collaborateurs quittant l'organisation. Collecte des retours d'expérience et des suggestions d'amélioration pour les futurs recrutements.	Recueil des points avant départs des collaborateurs / process de départ bien tenu
				Gestion des départs : le collaborateur sortant formalise et/ou met à jour les procédures / modes opératoires en lien avec le poste à pourvoir afin de faciliter l'onboarding du candidat entrant	
				Suivi des départs : l'organisation réalise un suivi des départs des collaborateurs pour identifier les raisons de leur départ, et met en place des actions correctives si nécessaire.	Recueil des points avant départs des collaborateurs

AXES	RISQUE(S)	THÈMES DES OBJECTIFS D'AUDIT	SOUS-THÈMES	ELÉMENTS DE MAÎTRISE ATTENDUS	EXEMPLES DE LIVRABLES À OBTENIR
DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES	- Dégradation de la motivation au travail (résultat de qualité moindre) - Perte de compétences - Départ de collaborateurs - Dégradation de l'image de l'organisation - Dégradation de la performance / productivité de l'organisation - Dépendance à l'égard de fournisseurs externes	**Plan de développement des compétences**	GESTION DES COMPETENCES ET SAVOIRS	Identification des compétences clés (dont les postes en tension) : l'organisation identifie les compétences clés nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.	GEPP/GPEC - cartagrophie des compétences - fiches de postes à jour - plan de recrutement et de mobilité - Liste des SPOF
				Évaluation des compétences : évaluation de la qualité (méthode d'évalation, critères pris en compte) et la fréquence des évaluations des compétences des collaborateurs, ainsi que l'utilisation de ces évaluations pour identifier les besoins de formation et de développement.	Entretiens d'activité à minima bi annuelle
			FORMATION	Planification de la formation : planification et mise en œuvre de programmes de formation pour améliorer les compétences et les connaissances des collaborateurs/ Programmes de formation adaptés aux besoins individuels de chaque collaborateur.	Plan de formation par service et budgétisé / contrats des prestatires
				Identification et gestion des outils et partenaires : pilotage des outils et partenaires choisis dans le cadre du plan stratégique de formation	Plan de formation par service et budgétisé / contrats des prestataires
				Suivi et évaluation : évaluation de l'efficacité des programmes de formation en surveillant les résultats des collaborateurs en termes de performance et de développement des compétences.	Programmes de formations / Grille d'analyse collaborateur complétée pour chaque formation
				Révision du plan stratégique de formation : adéquation du plan avec les besoins de croissance de l'organisation ainsi que les besoins des collaborateurs sur les plans savoir-être et savoir-faire.	Plan de formation par service et budgétisé / contrats des prestataires
				Gestion du changement : formation des collaborateurs en cas de changement d'ERP, d'organisation, ...adaptée au profil du collaborateur	
			COMMUNICATION INTERNE	Communication et promotion de la formation : communication de l'organisation sur les programmes de formation. Les collaborateurs sont informés de manière adéquate des opportunités de formation et des avantages pour leur développement professionnel.	Reporting inscription plateforme de formation LMS Questionnaires - sondages fréquents
		Gestion des talents	TALENT MANAGEMENT	Planification stratégique : l'organisation définie une stratégie de gestion des talents alignée sur les objectifs de l'organisation.	GPEC - cartagrophie des compétences - fiches de postes à jour - plan de recrutement et de mobilité
				Identification des talents : processus de repérage des talents objectifs et transparents.	Bonne tenue de commités talents annuels
				Développement des talents : l'organisation dispose d'un plan de développement des talents pour les aider à acquérir les compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs de carrière.	Extraction SIRH ou dossier collaborateurs : entretiens d'activités - dossier formation
				Formation et perfectionnement : l'organisation propose des programmes de formation et de perfectionnement pour permettre aux talents de développer leurs compétences.	Plan de formation par service et budgétisé / contrats des prestatires
				Gestion des carrières : l'organisation dispose d'un système de gestion des carrières permettant aux talents de progresser dans l'organisation.	Programme ou parcours Talents - Path to
				Circuit Haut-potentiel : mise en place d'un circuit dédié de formation "haut potentiel"	Progarmme ou parcours specifique "hauts potentiels"
			GESTION DES COMPETENCES ET SAVOIRS	Évaluation de la performance : système d'évaluation de la performance équitable et objectif pour identifier les forces et les faiblesses des talents.	Grille des entretiens d'évaluation - Extraction si outil digital
				Succession : plan de succession pour assurer la continuité des compétences clés et minimiser les risques de perte de talents importants.	Cartographie des compétences Plan de succession sur les postes clés
			COMMUNICATION INTERNE	Communication et rétroaction : mise en place des canaux de communication efficaces pour les talents et retours d'informations pris en compte.	Intranet / newsletter / académie en ligne
			CULTURE D'ENTREPRISE	Culture d'entreprise : l'organisation a une culture d'entreprise qui encourage l'innovation, la collaboration et l'apprentissage continu pour attirer et retenir les talents.	Marque employeur / EVP / culture : events et budget associé

AXES	RISQUE(S)	THÈMES DES OBJECTIFS D'AUDIT	SOUS-THÈMES	ELÉMENTS DE MAÎTRISE ATTENDUS	EXEMPLES DE LIVRABLES À OBTENIR
FIDÉLISER LES COLLABORATEURS	- Faible engagement des collaborateurs - Dégradation de la motivation au travail (résultat de qualité moindre) - Dégradation de l'image de l'organisation - Perte de compétences / départ des collaborateurs - Rotation du personnel accrue - Mauvaise compréhension des besoins et des attentes des collaborateurs - Manque de confidentialité des retours des collaborateurs - Manque de suivi et d'actions correctives - Dégradation de la performance / productivité de l'organisation - Dégradation de la compétitivité - Dépendance à l'égard de fournisseurs externes	**Ambiance de travail et climat social**	CULTURE D'ENTREPRISE	Analyse de la culture d'entreprise : définition d'une culture d'entreprise de l'organisation attrayante pour les talents (exemple : politique RSE, …), notamment ses valeurs, ses normes, ses pratiques et ses politiques	Questionnaires - sondages fréquents / retours d'expérience collaborateurs
			QVCT	Évaluation de l'environnement de travail : évaluation de la qualité de l'environnement de travail en termes d'aménagement, de confort, de sécurité, d'hygiène, d'accessibilité et de bien-être des collaborateurs.	Questionnaires - sondages fréquents / retours d'expérience collaborateurs
				Outils mis à disposition : évaluation de la qualité des outils / matériels / solutions logicielles mis à disposition des collaborateurs au regard de résultats de benchmark le cas échéant	Questionnaires - sondages fréquents / retours d'expérience collaborateurs
				Gestion des relations sociales : évaluation de la qualité des relations sociales entre les collaborateurs et la direction, ainsi que les processus de dialogue social et de résolution des conflits.	Bonne tenue des CSE et PV
			COMMUNICATION INTERNE	Communication interne : communications internes fréquentes et de qualité (quid canaux utilisés, messages transmis, processus de feedback et de résolution des problèmes).	Plan de communication : events et budget associé
				Conduite du changement : qualité de la communication et des canaux utilisés lors de changements d'organisation, d'intégration d'un nouvel outil, …, le cas échéant,	
			STRATEGIE RH	Politique de ressources humaines : définition d'un plan d'actions et suivi pour répondre aux problématiques liées au recrutement, à la rémunération, à la promotion, à la formation, à l'évaluation et à la gestion de la performance.	Politique de ressources humaines - chartes RH diverses
			ENGAGEMENT COLLABORATEUR	Reconnaissance et récompense : l'organisation reconnaît et récompense les collaborateurs pour leurs contributions, leurs performances et leur loyauté permettant d'encourager la motivation, la productivité et la satisfaction au travail.	composition des éléments variables de la rémunération (individuel/collectif, quali/quanti, …)
		Évaluation de la satisfaction des collaborateurs	EXPERIENCE COLLABORATEUR	Évaluation régulière de la satisfaction des collaborateurs : réalisation régulière d'enquêtes ou sondages auprès des collaborateurs pour connaître leur niveau de satisfaction et identifier les points d'amélioration.	Questionnaires - sondages fréquents / retours d'expérience collaborateurs (QVTC)
				Suivi des tendances au fil du temps : suivi de l'évolution de la satisfaction des collaborateurs au fil du temps pour voir si elle s'améliore ou se détériore et pour détecter rapidement les problèmes émergents.	Questionnaires - sondages fréquents / retours d'expérience collaborateurs
			STRATEGIE RH	Analyse des résultats : une fois les résultats de l'enquête obtenus, analyse en profondeur pour comprendre les tendances et les problèmes spécifiques et du respect de la confidentialité des réponses.	reporting QVTC par service / exploitation des questions ouvertes
				Mesure de l'impact des actions entreprises : mesure de l'impact des actions prises en réponse aux résultats de l'enquête pour savoir si elles ont été efficaces pour améliorer la satisfaction des collaborateurs.	Plan d'action RH annuel / niveau de déploiement des projets RH et la bonne tenue
				Comparaison avec des benchmarks : comparaison des résultats obtenus avec des benchmarks d'autres organisations similaires pour avoir une meilleure idée des forces et faiblesses de l'organisation en matière de satisfaction des collaborateurs.	Travaux de perspectives RH
			COMMUNICATION INTERNE	Communication des résultats : communication des résultats de l'enquête aux collaborateurs de manière transparente et de faire savoir les actions entreprises pour améliorer la satisfaction.	plan d'action sur enquête QVTC
			STRATEGIE RH	Plan d'action : élaboration d'un plan d'actions pour mettre en œuvre des mesures pour améliorer la satisfaction des collaborateurs et suivi des actions	Plan d'action RH annuel / niveau de déploiement des projets RH et la bonne tenue
		Evolution professionnelle	COMMUNICATION INTERNE	Communication des perspectives d'évolution professionnelle : plan de carrière pour ses collaborateurs et communication de ce plan. L'objectif est de donner des perspectives de développement professionnel aux collaborateurs et de les inciter à rester au sein de l'organisation à long terme.	Plan de carrière, programme Path To ou acting as
				Gestion de la mobilité interne : mise en place d'un système de gestion de la mobilité interne pour les collaborateurs, afin de leur offrir des opportunités d'évolution professionnelle au sein de l'organisation.	Intranet, mail, ... / Process de mobilité connu et communiqué
			TALENT MANAGEMENT	Gestion des talents : plan de gestion des talents pour identifier et développer les collaborateurs à haut potentiel, afin de les fidéliser et de les préparer à des postes de responsabilité.	Entretiens d'activité à minima bi annuelle et liste des hauts potentiels à suivre
				Proposition de programmes projectifs sur la carrière : les collaborateurs bénéficient de proposition pour les accompagnement dans la projection de leur carrière (coaching, mentoring, academy, ...)	Programmme de mentoring, coaching, académies internes
		Pratiques managériales	MANAGEMENT	Évaluation de la qualité du leadership : évaluation de la qualité du leadership de l'organisation. Les pratiques de management sont en adéquation avec les attentes des collaborateurs (exemple : enquêtes 360° suivies de plans d'actions le cas échéant).	Sondage 360 (upward-feedback) - sondages fréquents / retours d'expérience collaborateurs
				Formation et développement des managers : les managers sont formés et ont les compétences nécessaires pour gérer les équipes et les talents.	Programmes de formations dédiés managers et leadership/ Grille d'analyse collaborateur compétée pour chaque formation / éventuellement programme spécifique pour les femmes (leadership au féminin)
				Communication et transparence : les managers communiquent de manière transparente avec leurs équipes et ont une bonne compréhension des attentes des collaborateurs.	Process circuit information / rituels managériaux / Bonne tenue des COMEX
			ENGAGEMENT COLLABORATEUR	Suivi des performances : système d'évaluation des performances régulièrement utilisé pour évaluer les collaborateurs. Prise en compte des résultats dans la gestion des talents.	
				Alignement des objectifs : les objectifs des collaborateurs sont alignés sur les objectifs de l'organisation (et SMART). Les managers travaillent en étroite collaboration avec leurs équipes pour s'assurer que les objectifs sont atteints.	Bonne tenue des instances de gouvernance et redescente d'information auprès des collaborateurs lors de teambuilding par exemple
		Pilotage de la performance sociale	TALENT MANAGEMENT	Définition de la stratégie de gestion des talents : stratégie de l'organisation claire en matière de gestion des talents, alignement sur les objectifs et la mission de l'organisation, et existence d'un plan d'action pour la mettre en œuvre.	Plan d'actions des référents RH par direction
				Mesure et évaluation : mesure et évaluation régulière de l'efficacité de la stratégie de gestion des talents, notamment en mesurant le taux de rétention des talents, l'engagement des collaborateurs et la satisfaction au travail, le taux de promotion interne, taux de mobilité, etc. Ces indicateurs permettent de mesurer les progrès réalisés et d'ajuster les plans d'actions si nécessaire.	Entretiens d'activité à minima bi annuelle / Recueil des RETEX par service / Synthèse des réunions carrières
			STRATEGIE RH	Adaptation aux évolutions : mise à jour régulière de la stratégie et des plans d'actions en fonction des évolutions RH réglementaires et sociales	Veille RH gestion sociale et Plan d'actions

Talent : Les talents sont des employés dont le savoir-faire (compétences techniques) et/ou le savoir-être (compétences comportementales) sont reconnus et essentiels à la bonne marche de l'organisation.

Le talent s'entend comme une combinaison de plusieurs comportements :

- Un esprit stratégique aiguisé
- Une capacité de leadership
- Une appréhension supérieure des complexités
- Une intelligence émotionnelle
- Des facilités en communication
- Une capacité pour attirer et inspirer d'autres personnes talentueuses
- Un instinct d'entrepreneur
- Une capacité à produire des résultats
- ...