

# Les risques RH au Canada

Redéfinir les priorités afin de gérer les risques de façon à assurer la résilience des effectifs et de l'entreprise

## À propos de l'enquête

Les risques que court votre entreprise en matière de ressources humaines (RH) dépendent de la façon dont vous attirez, gérez, outillez, motivez et fidélisez le personnel – votre actif le plus important.

### Objet

Cerner les attitudes à l'égard des principaux risques RH que courent les entreprises et savoir ce qui rend leur atténuation difficile.

### Personnes sondées

- 107 répondants
  - 53 professionnels des RH
  - 54 professionnels du risque
- Les répondants constituaient un échantillon représentatif de secteurs d'activité multiples et d'entreprises de différentes tailles.

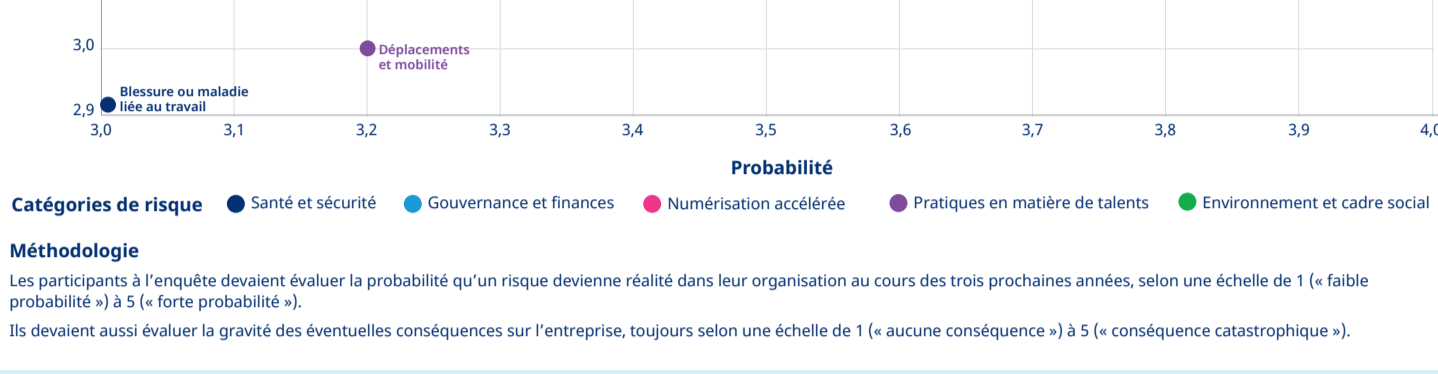
### Période visée

L'enquête a été réalisée en mars 2022.



## Principales constatations

Nous avons regroupé 25 menaces clés en cinq piliers des risques RH. Les gestionnaires des RH et des risques sont évalués la probabilité que les risques se matérialisent au cours des trois prochaines années, ainsi que leur niveau de gravité pour l'entreprise.



**Méthodologie**  
Les participants à l'enquête devaient évaluer la probabilité qu'un risque devienne réalité dans leur organisation au cours des trois prochaines années, selon une échelle de 1 (= faible probabilité) à 5 (= forte probabilité). Ils devaient aussi évaluer la gravité des éventuelles conséquences sur l'entreprise, toujours selon une échelle de 1 (= aucune conséquence) à 5 (= conséquence catastrophique).

- Transformer le risque en avantage concurrentiel**  
Quand la conjoncture est mauvaise, une entreprise qui gère activement les risques peut, en devenant plus résiliente et plus agile, se démarquer de ses concurrentes.
- Le moment est venu**  
Face aux risques émergents, il est temps de renforcer les assises de la gestion des risques en anticipant les risques émergents ou bien établis de manière plus résolue, exhaustive et novatrice.
- Travailler ensemble**  
La confiance est essentielle entre les responsables des RH et ceux de la gestion des risques, afin qu'ils travaillent main dans la main.

## Classement des 10 principaux risques Scène mondiale et régionale

Dans le monde	Au Canada	Aux États-Unis	RH	Risques
1. Cybersécurité et confidentialité des données	Cybersécurité et confidentialité des données	Cybersécurité et confidentialité des données	1. Cybersécurité et confidentialité des données	1. Cybersécurité et confidentialité des données
2. Administration et obligation fiduciaire	Recrutement, fidélisation et mobilisation des talents	Administration et obligation fiduciaire	2. Santé mentale	2. Recrutement, fidélisation et mobilisation des talents
3. Événements catastrophiques de la vie personnelle	Santé mentale	Recrutement, fidélisation et mobilisation des talents	3. Changement de la nature du travail	3. Santé mentale
4. Pandémies et autres situations de maladies transmissibles	Pratiques suivies sur le plan juridique, financier ou de la conformité	Événements catastrophiques de la vie personnelle	4. Recrutement, fidélisation et mobilisation des talents	4. Obsolescence des compétences
5. Changement de la nature du travail	Augmentation des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être	Changement de la nature du travail	5. Impacts de l'automatisation et de l'IA	5. Pratiques suivies sur le plan juridique, financier ou de la conformité
6. Augmentation des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être	Changement de la nature du travail	Prise de décision et imputabilité en matière d'avantages sociaux, de politiques et de rémunération	6. Pratiques suivies sur le plan juridique, financier ou de la conformité	6. Augmentation des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être
7. Prise de décision et imputabilité en matière d'avantages sociaux, de politiques et de rémunération	Impacts de l'automatisation et de l'IA	Santé et bien-être des employés	7. Événements catastrophiques de la vie personnelle	7. Relève et risque de dépendance à une personne clé
8. Environnement	Prise de décision et imputabilité en matière d'avantages sociaux, de politiques et de rémunération	Pratiques suivies sur le plan juridique, financier ou de la conformité	8. Augmentation des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être	8. Prise de décision et imputabilité en matière d'avantages sociaux, de politiques et de rémunération
9. Impacts de l'automatisation et de l'IA	Administration et obligation fiduciaire	Pandémies et autres situations de maladies transmissibles	9. Conduite et culture	9. Obsolescence des technologies RH
10. Recrutement, fidélisation et mobilisation des talents	Conduite et culture	Augmentation des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être	10. Pandémies et autres situations de maladies transmissibles	10. Administration et obligation fiduciaire

**Catégories de risque** : Santé et sécurité (rouge), Gouvernance et finances (bleu), Numérisation accélérée (vert), Pratiques en matière de talents (violet), Environnement et cadre social (orange).  
Les risques sont classés selon une cote obtenue en multipliant leur probabilité de matérialisation par le niveau de gravité de leurs conséquences.

## Les cinq domaines générateurs de risques RH

### Santé et sécurité

Les risques de santé-sécurité représentent une menace pour l'entreprise, dont ils peuvent facilement perturber les activités.

**56 %** font face à l'épuisement de leur main-d'œuvre.

**En conséquence :** Investir dans les régimes d'avantages sociaux et autres programmes permettant de gérer les risques pour la santé et de répondre aux besoins prioritaires des employés, afin de renforcer la résilience du personnel et de l'entreprise.

**Risque de problèmes de santé mentale non perçu dans beaucoup d'entreprises**

**Symptômes :** Moral bas et faible mobilisation des employés, Irritabilité entre collègues ou incapacité à s'entendre au travail.

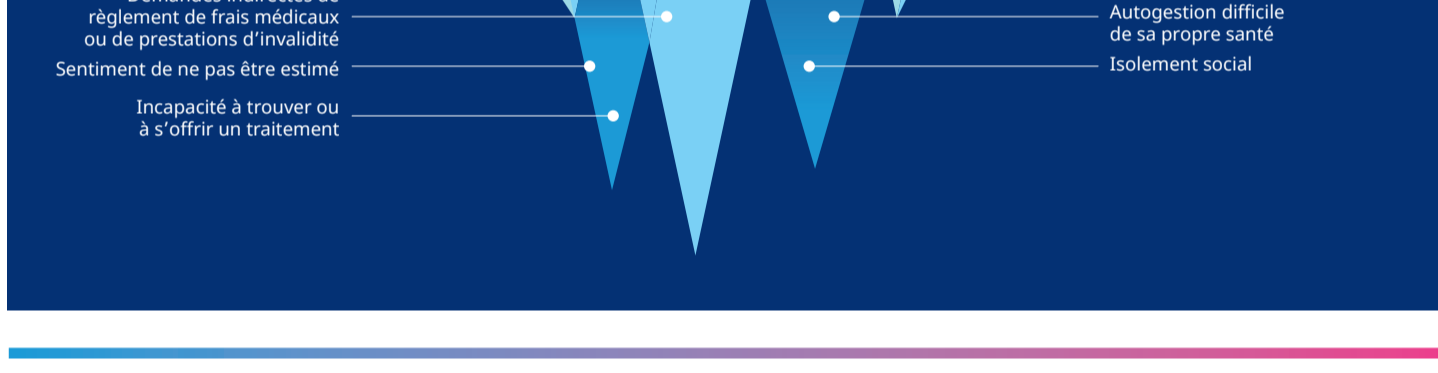
**Problèmes sous-jacents :** Violence conjugale, Idées suicidaires, Risques de violence au travail, Risques de mauvaise conduite, Erreurs touchant à la sécurité, Risques d'erreurs catastrophiques, Demandes indirectes de règlement de frais médicaux ou de prestations d'invalidité, Sentiment de ne pas être estimé, Incapacité à trouver ou à s'offrir un traitement.

**Gouvernance et finances**

La gestion des régimes de rémunération, d'avantages sociaux et de retraite est de plus en plus complexe et difficile.

**62 %** ont défini clairement les rôles et responsabilités liés aux prises de décisions et à l'imputabilité en matière d'avantages sociaux, de politiques et de rémunération.

**En conséquence :** Promouvoir la gouvernance fondée sur les pratiques exemplaires pour tous les types de régimes, afin d'éviter des erreurs coûteuses et l'atteinte à la réputation de l'entreprise.



### Numérisation accélérée

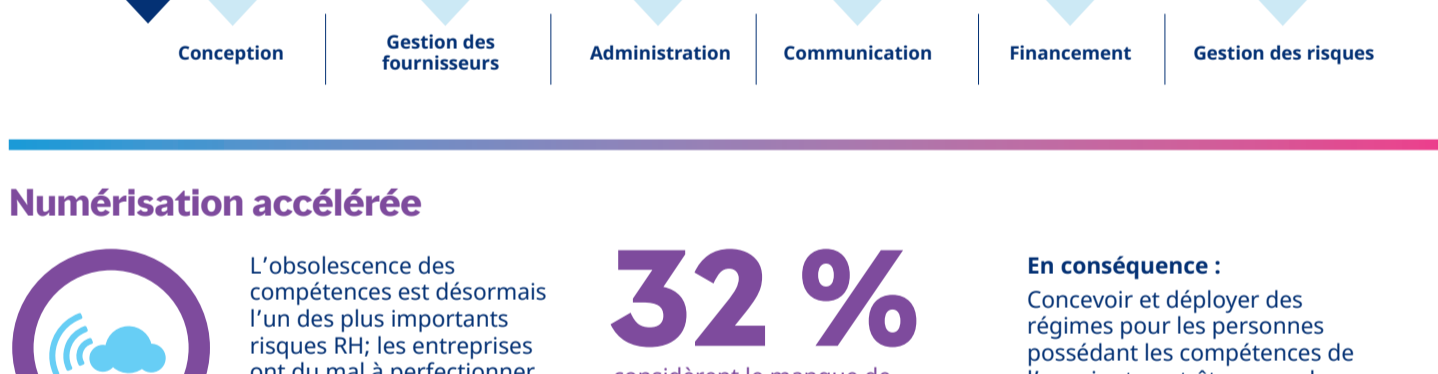
L'obsolescence des compétences est désormais l'un des plus importants risques RH; les entreprises ont du mal à perfectionner, à renouveler et à fidéliser leur personnel aux fins de la transformation numérique.

**32 %** considèrent le manque de ressources aptes à comprendre et à gérer les risques comme un obstacle à la maîtrise du passage accéléré au tout-numérique.

**En conséquence :** Recruter et déployer des régimes pour les personnes possédant les compétences de l'avenir et peut-être pour des postes qui n'existent pas encore.

**Les risques RH à l'origine de la plupart des incidents de cybersécurité survenant dans le monde**

Cultiver la cybervigilance au sein du personnel et promouvoir une attitude résolue en matière de cybersécurité (sur le plan interne, mais aussi avec les clients et partenaires) peut permettre de se démarquer de la concurrence.



### Pratiques en matière de talents

La nature changeante du travail vient en cinquième position des risques RH.

**35 %** sont satisfaits des politiques et des systèmes de soutien mis en place par leur employeur leur permettant le télétravail, le travail en mode hybride et autres formules de travail flexibles.

**En conséquence :** Comprendre ce à quoi les employés, actuels ou futurs, sont le plus attachés. Prévoir des politiques de soutien des nouvelles façons de travailler, sous peine de perdre des gens talentueux.

**Le monde change. Les gens veulent être traités avec empathie.**

Le bien-être axé sur la valeur dépasse le simple cadre des programmes visant à aider à composer avec la nature changeante du travail et de l'existence.



### Environnement et cadre social

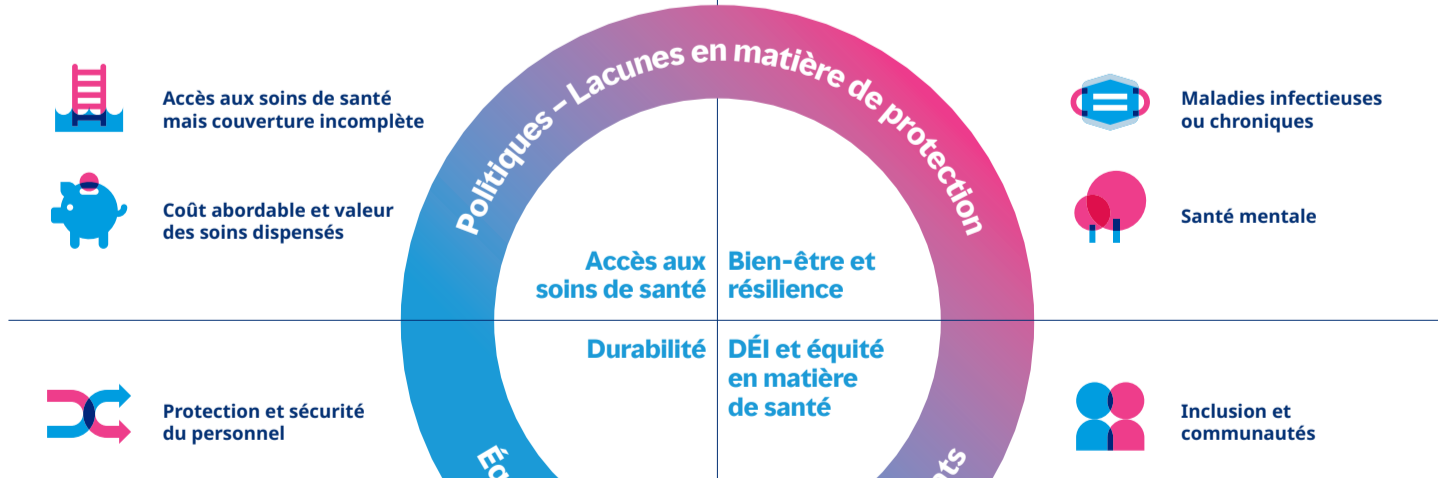
Clients, employés et investisseurs réclament des entreprises qu'elles s'attaquent aux inégalités, aux écarts non justifiés et aux changements climatiques.

**79 %** prévoient d'investir dans la diversité, l'équité et l'inclusion au cours des cinq prochaines années.

**En conséquence :** Préciser les valeurs et objectifs de l'entreprise à l'égard des enjeux ESG, afin d'évaluer correctement les régimes existants, les investissements et les conditions de travail.



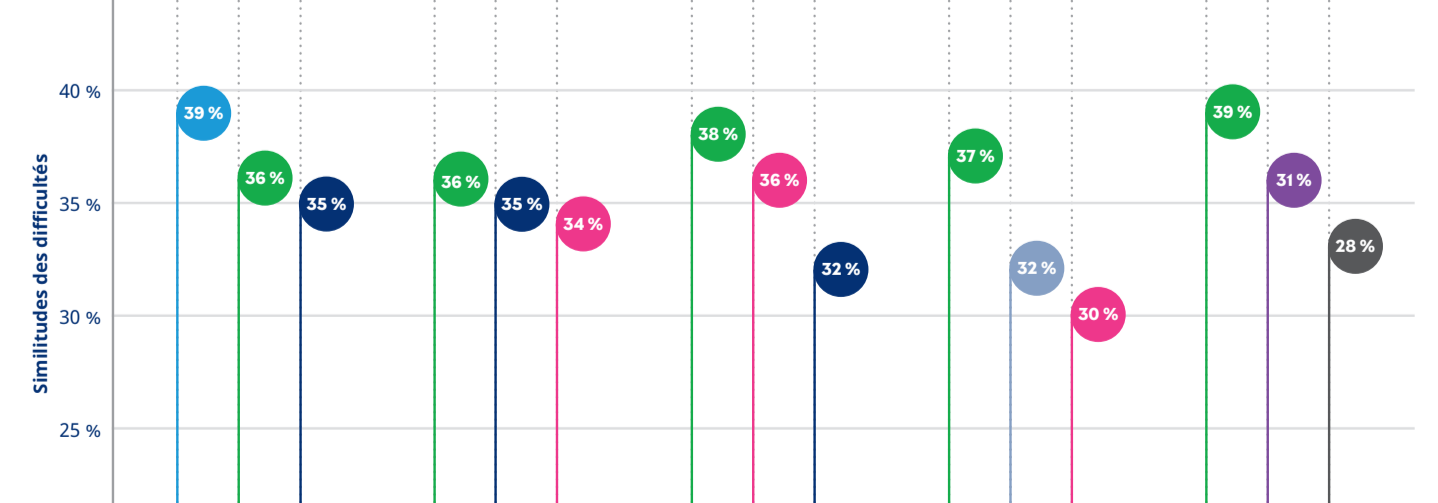
## Principaux obstacles à la gestion des risques RH



**Similitudes des difficultés**

- Difficultés à modifier des comportements personnels
- Complexité organisationnelle (responsabilités cloisonnées ou peu claires, notamment)
- Conséquences juridiques, sociales et fiscales liées au traitement du risque connexe
- Priorités en parallèle
- Manque de ressources complètes pour comprendre et gérer les risques
- Coût à court terme des investisseurs
- Manque de vision, de plans stratégiques ou de mobilisation de la part des hauts dirigeants

## Appliquer une approche de gestion des risques d'entreprise aux risques RH favorise l'agilité et la résilience.



**Les dix principales menaces identifiées par les gestionnaires des RH ou des risques dans le monde sont atténuées par les régimes d'avantages sociaux, les programmes de soutien et/ou leurs modes de conception et de mise en œuvre (pour savoir par où commencer, lisez notre rapport).**