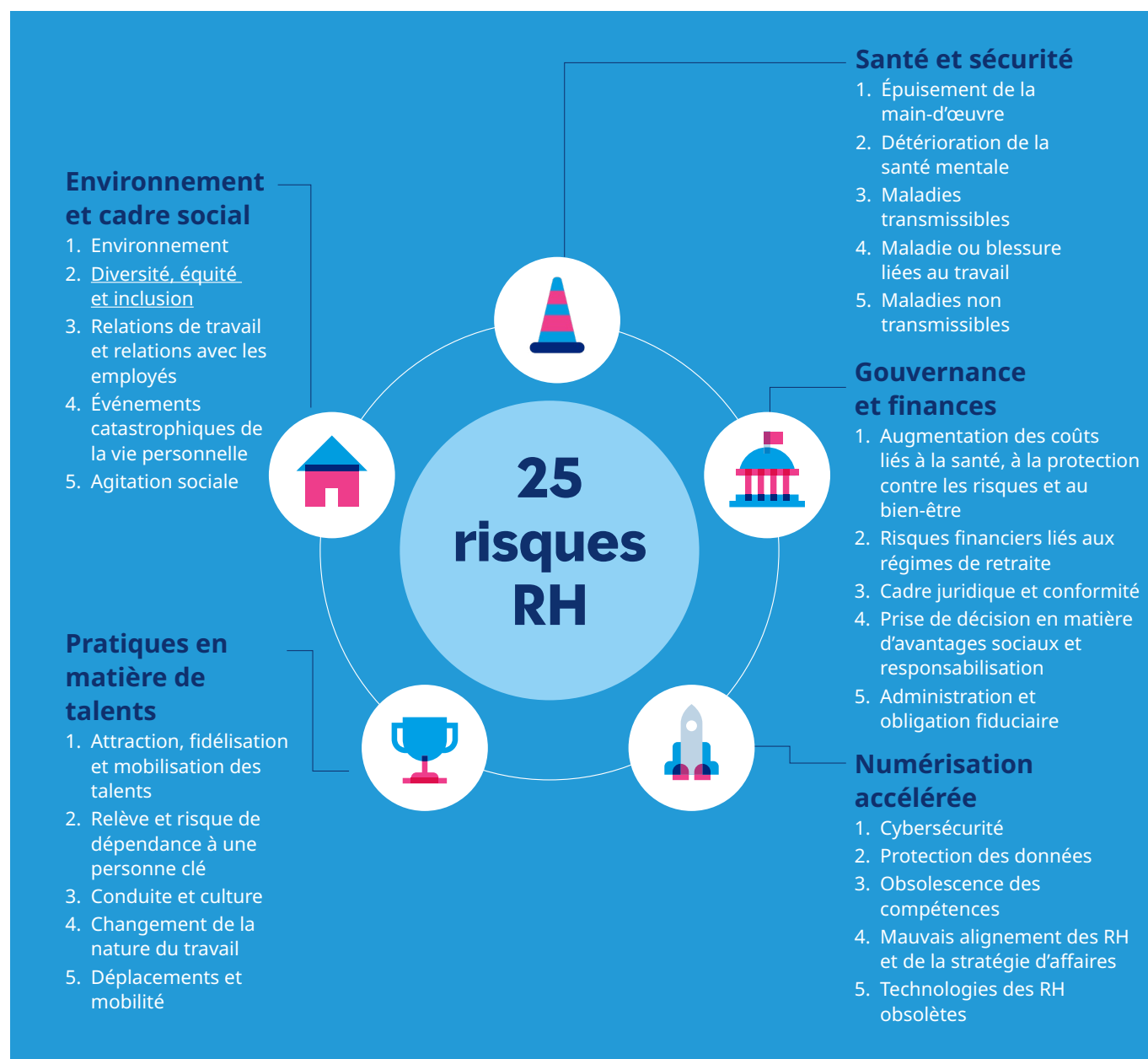


# Les cinq piliers des risques RH

La gestion des risques en vue d'assurer la résilience de la main-d'œuvre et des entreprises analyse les plus grandes menaces liées aux RH qui pèsent sur les employeurs à l'heure actuelle. Le document permet aux organisations de comprendre les risques RH qui auront les répercussions les plus graves, ainsi que les obstacles qui empêchent **les entreprises d'atténuer ces risques**.

Le document a été conçu pour servir de liste de vérification à l'intention des organisations, afin qu'elles puissent cerner les menaces les plus pertinentes pour elles, les classer par ordre de priorité et prendre les mesures appropriées.



## Principales constatations et répercussions pour le Canada

Il n'est pas étonnant de voir que l'attraction, la fidélisation et l'engagement des talents font si bonne figure au Canada, mais il est intéressant de constater que l'épuisement de la main-d'œuvre et la détérioration de la santé mentale figurent également comme des sujets de préoccupation importants. Dans le cadre de discussions avec les employeurs, ces deux risques sont de plus en plus mentionnés comme les plus importants à régler pour attirer de nouveaux talents.

Si les organisations tiennent réellement à en faire davantage pour gérer le bien-être des employés et les appuyer à cet égard, elles peuvent prendre des engagements en matière de santé mentale et d'épuisement de la main-d'œuvre, ce qui a un effet positif sur l'attraction et la fidélisation des talents.

### Il n'a jamais été aussi urgent de s'attaquer aux risques liés aux RH.



La pandémie a exposé de nombreuses entreprises à ces risques, ainsi que leurs vulnérabilités à l'égard de leurs employés. Il est donc primordial pour les dirigeants d'entreprises de comprendre et d'évaluer l'exposition à ces risques.

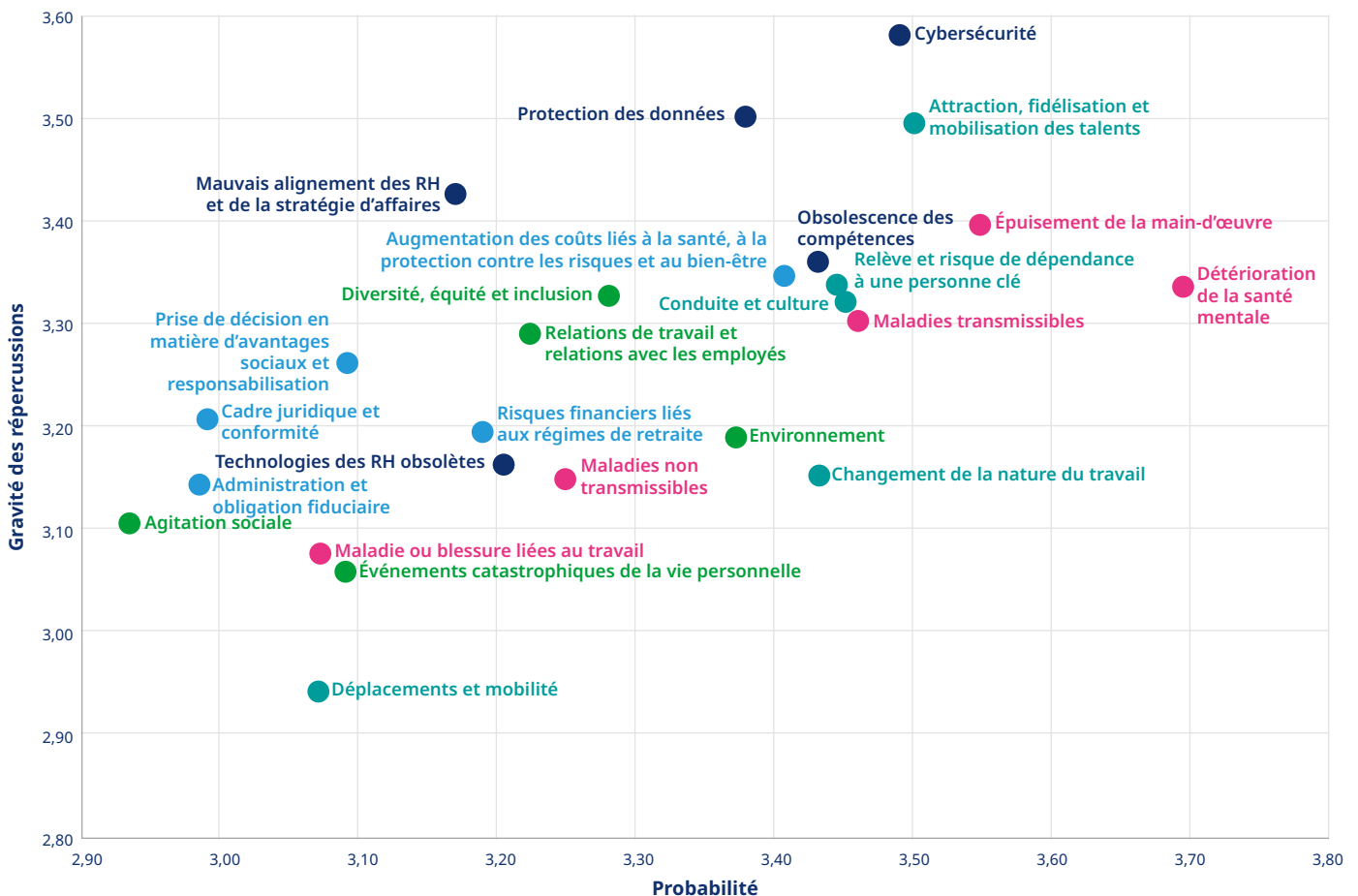
### Les expositions importantes aux risques liés aux RH ont été portées à l'attention des conseils d'administration.



Les régimes de santé, de protection contre les risques et de bien-être parrainés par l'employeur sont maintenant des piliers centraux de la proposition de valeur aux employés.

## Probabilité qu'un risque RH survienne et répercussions de ces risques.

Nous avons regroupé 25 menaces clés en cinq piliers des risques RH. Les gestionnaires des RH et des risques ont évalué la probabilité que ces risques surviennent, ainsi que les répercussions de ces risques sur leur organisation.



### Catégories de risque

● Santé et sécurité ● Gouvernance et finances ● Numérisation accélérée ● Pratiques en matière de talents ● Environnement et cadre social

# Les 10 principaux risques liés aux RH au Canada : comparaison entre les gestionnaires des RH et des risques

Classement	Tous les répondants	RH	Risques
1	Cybersécurité	Cybersécurité	Relève et risque de dépendance à une personne clé
2	Attraction, fidélisation et mobilisation des talents	Attraction, fidélisation et mobilisation des talents	Détérioration de la santé mentale
3	Relève et risque de dépendance à une personne clé	Épuisement de la main-d'œuvre	Cybersécurité
4	Protection des données	Protection des données	Augmentation des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être
5	Épuisement de la main-d'œuvre	Relève et risque de dépendance à une personne clé	Attraction, fidélisation et mobilisation des talents
6	Détérioration de la santé mentale	Détérioration de la santé mentale	Protection des données
7	Maladies non transmissibles	Maladies non transmissibles	Maladies non transmissibles
8	Changement de la nature du travail	Changement de la nature du travail	Obsolescence des compétences
9	Augmentation des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être	Relations de travail et relations avec les employés	Conduite et culture
10	Relations de travail et relations avec les employés	Diversité, équité et inclusion	Épuisement de la main-d'œuvre

## Catégories de risque

■ Santé et sécurité
 ■ Gouvernance et finances
 ■ Numérisation accélérée
 ■ Pratiques en matière de talents
 ■ Environnement et cadre social

Les risques sont classés par catégorie de risque, soit le produit des classements de la probabilité et des répercussions.

## Incompréhensions relativement à trois risques importants relevés au Canada

Le sondage a révélé des incompréhensions en ce qui a trait à des risques importants, notamment :

1. Cadre juridique et conformité
2. Maladie ou blessure liées au travail
3. Maladies non transmissibles



## Répercussions

Bon nombre d'organisations au Canada se concentrent sur ces incompréhensions, alors que pour d'autres, le fait de ne pas gérer ces expositions peut avoir de graves conséquences, notamment des atteintes à la réputation, le désengagement des intervenants, une main-d'œuvre qui ne se sent pas soutenue et même la perte de rentabilité ou de part de marché.

# Principaux risques cernés par les gestionnaires des RH et des risques au Canada pour chaque catégorie

Une mauvaise gestion des risques a une incidence sur votre entreprise et vos résultats financiers.



## Santé et sécurité

### Épuisement de la main-d'œuvre

La 5<sup>e</sup> menace la plus grave parmi tous les risques RH est l'**épuisement de la main-d'œuvre**. Pourtant, il est inquiétant de voir qu'elle se classait au 18<sup>e</sup> rang des priorités auxquelles les organisations s'attardaient le plus.

Classement par catégorie de risque  
**5**

### Classement de l'épuisement de la main-d'œuvre

**18**  
Priorité à aborder

#### Répercussions

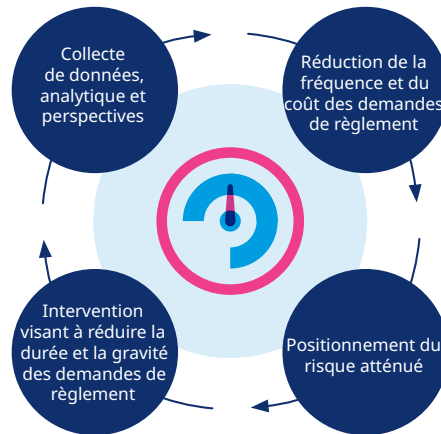
Les entreprises constatent que l'**épuisement de la main-d'œuvre** prend de plus en plus de place en raison d'enjeux d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, de la lassitude face aux changements et d'un trop grand nombre de priorités et de distractions. Cette situation est souvent à l'origine d'erreurs, d'un taux de roulement élevé du personnel, d'une baisse de la productivité et d'une mauvaise réputation.



## Gouvernance et finances

### Augmentation des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être

55 % des répondants estiment qu'il est probable ou fort probable qu'une **augmentation des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être** se produise au sein de l'organisation au cours des trois prochaines années.



Pour réduire la courbe de l'inflation des frais médicaux, les entreprises doivent adopter une approche stratégique dans leur cadre de gestion des risques afin de réduire la fréquence, les répercussions et la durée de leurs demandes de règlement pour soins médicaux et d'invalidité.

#### Répercussions

La diminution de l'appétit des assureurs et l'inflation des frais médicaux font grimper les coûts de certaines protections. En même temps, l'augmentation des taux d'utilisation, ainsi que la durée et la gravité des demandes de règlement peuvent entraîner une **hausse des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être**.



## Numérisation accélérée

### Cybersécurité

Ce risque est classé parmi les trois principaux risques à l'échelle mondiale et au Canada. Les cybercrimes, qui sont de plus en plus sophistiqués et fréquents, ont fait en sorte de placer **la cybersécurité** parmi les priorités des hauts dirigeants.

Selon vous, les procédures et les processus actuels liés à la **technologie RH** vous exposent-ils à un risque excessif?

Selon vous, les procédures et les processus actuels liés **aux fournisseurs** vous exposent-ils à un risque excessif?



Source : Darwin Tech Report – Age of Agility

#### Répercussions

Les infractions commises en raison de processus de gestion des fournisseurs et des RH inadéquats peuvent causer de graves interruptions des activités et des dommages à la marque.



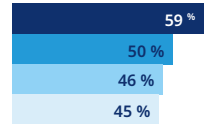
## Pratiques en matière de talents

### Attraction, fidélisation et mobilisation des talents

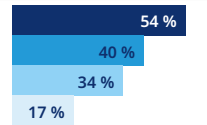
Ce risque est classé parmi les cinq principaux risques à l'échelle mondiale et au 2<sup>e</sup> rang au Canada. Il est essentiel pour les entreprises qui veulent se montrer souples et innovantes de se doter des **bons talents** pour provoquer des changements et des résultats.

Plus les ressources favorisant la santé et le bien-être sont variées, plus les travailleurs se sentent stimulés et soutenus, et moins ils sont susceptibles de quitter leur employeur.

Selon moi, mon employeur se préoccupe généralement, voire beaucoup de ma santé et de mon bien-être



Le niveau des protections de soins de santé et de bien-être qu'offre mon employeur fait qu'il est peu probable, voire très peu probable, que je quitte mon emploi.



Nombre de ressources offertes ■ Plus de 10 ■ De 6 à 9 ■ De 1 à 5 ■ 0  
Source : Santé à la carte 2021, Canada

### Répercussions

L'incapacité de créer un solide bassin de talents, qui vient contraindre la proposition de valeur aux employés et les occasions de croissance, fera en sorte que la main-d'œuvre sera démotivée et entraînera la perte de talents clés.

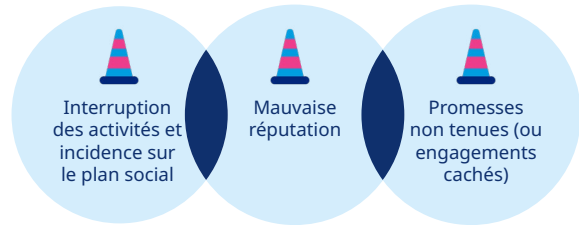


## Environnement et cadre social

### Relations de travail et relations avec les employés

42 % des répondants estiment que le risque **Relations de travail et relations avec les employés** aurait, s'il se concrétisait, des répercussions catastrophiques ou élevées sur l'entreprise.

### Interruption de contrat



### Répercussions

Mauvaises **relations de travail et relations avec les employés** : ce risque peut entraîner un nombre élevé de griefs émanant de la main-d'œuvre, une perception d'une culture indifférente ou l'absence de raison d'être intéressante pour l'entreprise. Cette situation peut entraîner des coûts d'exploitation plus élevés, une expérience client sous-optimale et des problèmes de responsabilité sociale.

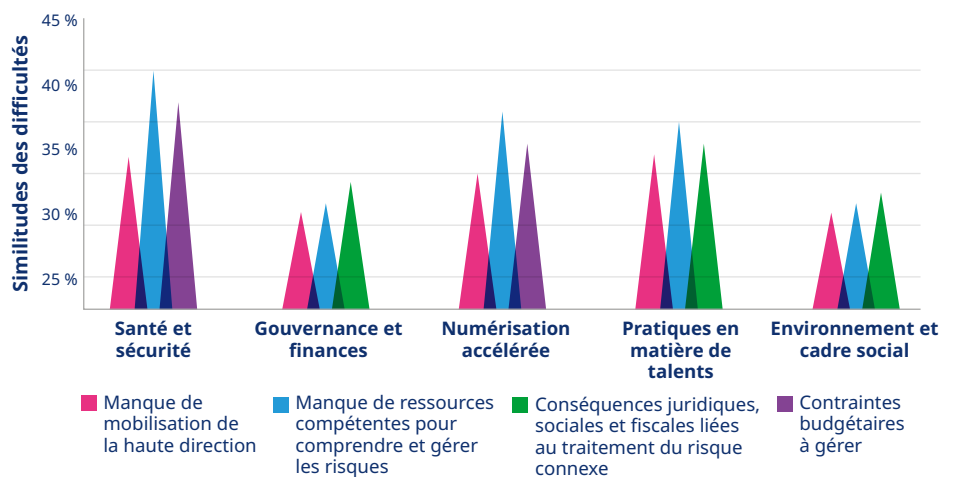
## Principaux obstacles à la gestion efficace de ces risques

### Les trois principaux obstacles pour chaque risque :

Malgré l'importance accrue accordée aux risques liés aux RH,

- le manque de ressources compétentes pour comprendre et gérer les risques;
- le manque de mobilisation de la haute direction;
- les conséquences juridiques, sociales et fiscales liées au traitement du risque connexe;

constituaient les principales difficultés soulevées.



### Répercussions

Les gens sont la force la plus importante d'une organisation, mais ils peuvent entraîner des risques importants pour une entreprise s'ils sont mal gérés. Il est **important que les gestionnaires des RH et des risques travaillent ensemble** et qu'ils aient accès à l'expertise des spécialistes pour protéger et motiver cet actif essentiel, ainsi que pour lui fournir les outils dont il a besoin.

## Principaux risques par secteur d'activité – résultats à l'échelle mondiale

Classement mondial	Institutions financières	Vente au détail et en gros	Fabrication et automobile	Communications, médias ou technologie	Construction
1	Attraction, fidélisation et mobilisation des talents	Cybersécurité	Cybersécurité	Attraction, fidélisation et mobilisation des talents	Cybersécurité
2	Épuisement de la main-d'œuvre	Attraction, fidélisation et mobilisation des talents	Obsolescence des compétences	Cybersécurité	Attraction, fidélisation et mobilisation des talents
3	Cybersécurité	Environnement	Attraction, fidélisation et mobilisation des talents	Protection des données	Augmentation des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être
4	Détérioration de la santé mentale	Obsolescence des compétences	Maladies non transmissibles	Augmentation des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être	Relève et risque de dépendance à une personne clé
5	Obsolescence des compétences	Détérioration de la santé mentale	Épuisement de la main-d'œuvre	Détérioration de la santé mentale	Protection des données
6	Mauvais alignement des RH et de la stratégie d'affaires	Protection des données	Maladie ou blessure liées au travail	Mauvais alignement des RH et de la stratégie d'affaires	Épuisement de la main-d'œuvre
7	Protection des données	Conduite et culture	Conduite et culture	Maladies non transmissibles	Maladie ou blessure liées au travail
8	Augmentation des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être	Épuisement de la main-d'œuvre	Protection des données	Diversité, équité et inclusion	Cadre juridique et conformité
9	Conduite et culture	Maladies non transmissibles	Environnement	Obsolescence des compétences	Maladies non transmissibles
10	Relève et risque de dépendance à une personne clé	Relève et risque de dépendance à une personne clé	Augmentation des coûts liés à la santé, à la protection contre les risques et au bien-être	Relève et risque de dépendance à une personne clé	Prise de décision en matière d'avantages sociaux et responsabilisation

### Catégories de risque

■ Santé et sécurité
 ■ Gouvernance et finances
 ■ Numérisation accélérée
 ■ Pratiques en matière de talents
 ■ Environnement et cadre social

Les risques sont classés par catégorie de risque, soit le produit des classements de la probabilité et des répercussions.



**Les avantages sociaux peuvent être utilisés de façon stratégique pour contribuer à la gestion d'un éventail de menaces**, tout en protégeant la résilience de la main-d'œuvre et des entreprises – [Communiquez avec un conseiller](#) ou [lisez notre rapport pour savoir où commencer](#).