

# La gestion des risques liés aux talents passe par la planification, l'adaptation et la finalité de l'entreprise

Alors que les organisations sont confrontées à une incertitude économique accrue, les comités d'audit doivent s'assurer que la direction s'est dotée d'un plan en matière de recrutement, de rétention et de relève des talents.

*Par Stavros Demetriou*

Le recrutement, la rétention et la planification de la relève sont devenus des questions clés en matière de risque pour la fonction finance. La gestion des talents n'a pas toujours été du ressort des comités d'audit, mais le contexte actuel de pénurie de talents, l'évolution des revendications des employés et la Grande Démission ont engendré des risques pour la fonction finance qui exigent leur attention. Les comités d'audit doivent s'assurer auprès de la direction que les risques liés aux talents soient gérés de sorte que le domaine des finances fonctionne conformément aux attentes, et que les processus et les contrôles appropriés soient maintenus en permanence. Ils doivent veiller à ce que la direction dispose d'un plan rigoureux de gestion des risques liés aux talents au sein de la fonction finance et dans l'ensemble de l'organisation.

## Rationaliser et se doter d'un plan

Le recrutement est fondamental. Nous connaissons une pénurie de talents spécialisés en technologie, en ESG et en comptabilité, et les entreprises se livrent une concurrence féroce pour attirer des candidats qualifiés. Les organisations canadiennes doivent s'assurer de pouvoir compter sur une équipe des ressources humaines chevronnée qui se spécialise dans la recherche et l'acquisition des talents adéquats. Elles doivent en outre simplifier leur

processus de recrutement pour le rendre plus rapide et plus efficient.

Pour ce faire, elles peuvent déterminer au préalable les compétences et les qualités indispensables à l'exercice d'un rôle particulier, en élaborant un plan précis relativement à la façon d'évaluer les candidats, et en sachant qui doit donner son approbation.

Comme pour les autres domaines de risque, les organisations devraient élaborer des scénarios pour déterminer comment les changements dans



Le talent est l'un des plus grands atouts pour la croissance des entreprises, et les comités d'audit voudront s'assurer que la direction a mis en place de solides plans relativement à toutes les étapes du cycle de vie des employés, du recrutement à la relève.

**Stavros Demetriou**

Associé, KPMG au Canada



l'économie affectent les talents en ce qui a trait à l'offre, à la demande et à la rémunération, ainsi que les répercussions sur le recrutement et la rétention. Elles devraient aussi examiner de quelle façon les niveaux de talents pourraient devoir être modifiés en interne, compte tenu des différents scénarios économiques.

## S'adapter à la nouvelle situation

De nos jours, les attentes de bon nombre d'employés à l'égard de leur emploi vont au-delà de la simple rémunération. Ils attachent une grande importance à la finalité de l'entreprise et au sentiment d'appartenance, et ils tiennent à travailler pour des sociétés dont la finalité ne se limite pas à faire du profit. À titre d'exemple, dans le dernier sondage *Perspectives des chefs de la direction* mené par KPMG, parmi les chefs de la direction qui observent une croissance de la demande pour plus de rapports et de transparence au sujet des enjeux ESG, 24 % ont déclaré que les employés actuels et nouveaux constituaient la plus grande source de pression à cet égard. Les employés veulent travailler pour des sociétés déterminées à adopter des pratiques saines en matière d'ESG. Les sociétés qui adoptent ces pratiques peuvent obtenir un avantage concurrentiel du point de vue du recrutement et de la rétention des talents.

Après deux années de télétravail, de nombreux employés sont à la recherche de possibilités d'emploi permettant le travail à distance ou hybride, et le désir de mieux concilier le travail et la vie personnelle est de plus en plus fort. Les organisations qui proposent des modes de travail hybride et qui favorisent la conciliation entre le travail et la vie personnelle pourraient avoir moins de difficultés à attirer et à retenir les travailleurs. Les sociétés devraient suivre de près ce que les autres organisations offrent à leurs employés, et évaluer et ajuster leurs propres programmes afin de demeurer concurrentielles dans les limites des moyens de l'organisation. Les comités d'audit préoccupés par le recrutement voudront comprendre les mesures prises par la direction

## Questions que les comités d'audit devraient poser :

Quelle est notre stratégie en matière de perfectionnement des talents, de planification de la relève et de recrutement?

Avons-nous élaboré des scénarios dans le but d'analyser différentes répercussions économiques sur nos talents?

Quelle est notre stratégie en matière de gestion et de transfert des connaissances?

Quelles sont les conséquences des départs d'employés sur nos processus et nos contrôles?

De quel plan de continuité disposons-nous pour assurer la qualité et respecter les échéances des audits et de la présentation de l'information financière?

pour s'adapter et demeurer concurrentielle dans ce nouveau contexte.

Bien que ce ne soit pas les seuls facteurs pris en compte par les employés éventuels, le salaire et l'équité salariale demeurent sans aucun doute des éléments déterminants pour choisir un emploi. Les candidats doivent composer avec le coût élevé du logement dans les principaux marchés canadiens et avec la hausse rapide du coût de la vie au Canada. Étant donné que les employés ont la possibilité de travailler de n'importe où, les organisations canadiennes se heurtent à une concurrence mondiale pour attirer les employés de haut niveau qui peuvent travailler depuis chez eux au Canada pour un salaire

plus élevé qu'une organisation établie au Canada. Les comités d'audit voudront s'assurer que la rémunération des employés de la fonction finance est fixée de façon concurrentielle dans le but d'attirer et de retenir les talents qualifiés recherchés.

## Planifier le roulement

Les aspects qui attirent les employés vers une organisation sont aussi en grande partie les raisons qui les poussent à rester – et la rétention revêt une importance cruciale. Les départs d'employés peuvent être une source de distraction et de confusion. Ils peuvent perturber les processus et les contrôles, et potentiellement nuire à la qualité et aux échéances des audits et à la présentation de l'information financière.

Les comités d'audit voudront comprendre les mesures prises par la direction pour atténuer les effets de ces départs. Les organisations doivent savoir qui reprendra le rôle de l'employé qui quitte l'entreprise et s'assurer que le nouveau titulaire du poste est capable de s'acquitter correctement de ce rôle dès le premier jour. Un plan préétabli doit être en place pour veiller à ce que les processus et les contrôles soient maintenus et que les audits et la présentation de l'information financière en cours soient menés à bien.

Les employés ne partent pas tous par choix. Face à la récession imminente, les organisations procèdent souvent à des gels de l'embauche ou à des mises à pied de leurs employés. Ces décisions doivent toutefois être mises en œuvre avec prudence, en particulier lorsqu'elles concernent des compétences spécialisées. Les mêmes problèmes se poseront relativement à tous les employés qui quittent leur poste, et la surcharge de travail pesant sur les autres membres du personnel peut engendrer la « démission silencieuse », des insatisfactions, des erreurs ou des lacunes dans les travaux.

Alors qu'une récession économique se profile, les comités d'audit voudront s'assurer que la fonction finance maintient un équilibre entre l'adaptation au ralentissement de l'économie et la rétention des employés dotés de compétences précieuses.

## Gérer la relève

Lorsque des employés plus expérimentés quittent l'entreprise, le savoir et la sagesse qu'ils ont accumulés s'en vont avec eux. Il est donc important que les organisations disposent d'un plan de relève leur permettant de préparer la prochaine génération à prendre le relais. Auparavant, la planification de la relève se déroulait sur de longues périodes, cinq années par exemple, au cours desquelles les dirigeants pouvaient identifier des candidats potentiels et les aider à perfectionner leurs compétences. Aujourd'hui, les sociétés pourraient avoir beaucoup moins de temps à leur disposition, étant donné le taux de roulement élevé et la détérioration de la conjoncture économique.

Dès qu'une société a identifié une réserve de candidats pour un poste au sein de l'organisation, elle doit préparer ces personnes le plus rapidement possible. Pour ce faire, elle peut leur attribuer plus de responsabilités, leur demander d'observer le titulaire du poste, et les faire prendre part à des initiatives et à des décisions de plus en plus importantes.

Les sociétés doivent en outre disposer d'un plan pour parer au départ éventuel de certains candidats à l'étude. Elles pourraient donc être amenées à examiner des candidats plus loin dans la hiérarchie et devoir se préparer à restructurer leur travail et leurs responsabilités afin que ces candidats soient formés à peut-être prendre la relève. Une bonne pratique consiste à dresser une liste de candidats sur le marché de manière plus générale et à s'entretenir avec les candidats potentiels qu'il faudrait contacter dans l'hypothèse où aucune candidature ne conviendrait en interne.

Une base d'informations officielle peut être utilisée aux fins du transfert des connaissances. Pour faciliter la relève, cette base devrait mentionner les compétences et les capacités indispensables à chaque rôle, ainsi que les tâches effectuées par le titulaire du poste au quotidien. Idéalement, ces informations devraient être stockées sous forme numérique, à un emplacement permettant de les consulter et de les mettre à jour aisément. À titre d'exemple, certaines organisations créent des wikis internes, c'est-à-dire des sites collaboratifs sur lesquels les membres du personnel peuvent ajouter, modifier ou supprimer du contenu. Les bases de connaissances s'avèrent utiles pour tout type de

transition, mais elles sont particulièrement pratiques en cas de départ soudain. Les comités d'audit devraient interroger la direction sur la manière dont la société gère sa base de connaissances afin de réduire les risques liés à la perte d'acteurs clés.

Dans un environnement économique incertain, les choses peuvent changer très rapidement. L'adaptation sera déterminante pour la gestion des risques liés aux talents, et les organisations devront établir un plan, rationaliser leurs processus et instaurer une culture adéquate pour soutenir la concurrence et attirer les talents. En posant les bonnes questions, les comités d'audit peuvent jouer un rôle clé de leader et de surveillance pour contribuer à gérer ces risques.

## Communiquez avec nous

### **Stavros Demetriou**

Associé  
KPMG au Canada  
403-691-8087  
sdemetriou@kpmg.ca

### **Michael Tsaprailis**

Associé, Services-conseils  
Management  
514-840-2367  
514-840-9458  
mtsaprailis@kpmg.ca