

Tendances en ressources humaines pour 2019

Aperçu des prévisions des dirigeants des

RH pour la prochaine année

Rapport exhaustif

Octobre 2018



Table des matières

1	Sommaire
3	Priorités en ressources humaines pour 2019
5	Changements prévus en matière de rémunération
7	Nouveaux enjeux pour les dirigeants des RH
7	Effets de la légalisation du cannabis
8	Gestion du risque lié aux médicaments de spécialité onéreux dans les régimes d'assurance collective
9	Incidence du mouvement #Moiaussi
10	Inquiétude quant à l'état de préparation financière des employés en vue de leur retraite
12	Annexe : Résultats détaillés de l'enquête
13	Priorités en 2019
19	Avis
19	Contacts



Sommaire

L'enquête annuelle de Morneau Shepell sur les tendances en ressources humaines sonde les employeurs canadiens sur leurs priorités pour l'année à venir et sollicite l'opinion des dirigeants des RH sur leurs difficultés et leurs possibilités. En plus de s'attarder aux changements à la rémunération prévus en 2019, l'enquête de cette année a été enrichie pour inclure les enjeux émergents qui pourraient avoir des répercussions sur les milieux de travail canadiens en 2019.

Voici quelques faits saillants de l'enquête :

- **Engagement des employés** : Plus des deux tiers des dirigeants des RH (67 %) ont déclaré qu'améliorer l'engagement des employés était une priorité, tandis que 59 % ont indiqué que leur priorité consistait plutôt à attirer et à fidéliser des employés possédant les bonnes compétences. Ces priorités n'ont pas changé par rapport à l'an dernier.
- **Amélioration de la santé mentale** : L'amélioration de la santé mentale des employés (48 %) était l'une des cinq grandes priorités pour la prochaine année, prenant le pas sur l'amélioration de la santé physique et le mieux-être des employés (47 %).
- **Roulement de personnel** : Le roulement de personnel compte aussi parmi les grandes préoccupations, alors que 43 % des participants ont indiqué que la réduction du roulement de personnel est un moyen qu'ils emploient pour réduire les coûts organisationnels et améliorer l'efficacité, surpassant la simplification de l'administration des programmes de RH (41 %) et la réduction des coûts de l'invalidité de courte durée (34 %), les deux grandes priorités citées l'an dernier.

Changements prévus en matière de rémunération

Les salaires devraient augmenter de 2,6 % en 2019. L'augmentation salariale prévue de 2,6 % correspond à l'augmentation moyenne réelle de 2,6 % en 2018 et au taux d'inflation actuel. En juillet 2018, la Banque du Canada indiquait que l'inflation de l'indice des prix à la consommation devrait atteindre 2,5 %, avant de revenir à 2,0 % d'ici la seconde moitié de 2019.

Nouveaux enjeux pour les dirigeants des RH

Effets de la légalisation du cannabis

La légalisation du cannabis récréatif en octobre 2018 a mis au tout premier rang la nécessité d'aborder des questions fondamentales quant aux politiques et pratiques en milieu de travail. Cinquante-deux pour cent (52 %) des dirigeants des RH ont déclaré qu'ils prévoient mettre à jour leurs politiques relatives à la consommation de drogues et d'alcool afin de gérer l'usage du cannabis au travail, dans un horizon de 12 à 18 mois. Trente-quatre pour cent (34 %) des répondants ont affirmé avoir déjà mis ces politiques en place.

Il faut former les gestionnaires efficacement et il faut également informer les employés. En ce qui a trait à la formation efficace des gestionnaires, les dirigeants des RH ont des opinions divergentes. Près de la moitié (48 %) des répondants ont dit qu'ils comptent former les gestionnaires sur l'usage du cannabis au travail au cours des 12 à 18 prochains mois. Toutefois, 45 % des dirigeants des RH n'ont pas l'intention d'organiser de telles formations.

Gestion de l'augmentation des coûts de santé

Bon nombre d'organisations se préoccupent de l'entrée sur les marchés de médicaments coûteux qui compromettent leur régime d'assurance collective. Les participants à l'enquête ont confiance en l'efficacité des mesures qu'ils ont mises en place pour contrôler le coût des médicaments de spécialité onéreux. La majorité a adopté des mesures comme l'autorisation préalable, un contrat de mise en commun et une liste de médicaments gérée par un tiers. Peu d'entre eux ont envisagé des approches plus novatrices que les services offerts par leur assureur.

Il ne semble pas prioritaire pour les organisations d'investir dans les employés ayant des problèmes de santé afin de les aider à améliorer ou à mieux gérer leur état de santé et ainsi éviter des frais médicaux encore plus élevés à l'avenir. La majorité des participants n'envisagent pas de mettre en place des programmes particuliers dans le but de soutenir les employés ayant de plus grands besoins en matière de santé. Certaines organisations commencent à peine à s'intéresser à l'encadrement de la santé et à la thérapie cognitivo-comportementale sur Internet (TCCI).

Réponse au mouvement #Moiaussi

L'autre enjeu qui a pris de l'ampleur est le mouvement #Moiaussi et toutes les questions relatives aux inconduites sexuelles en milieu de travail. La majorité des employeurs ont déjà des processus en place pour composer avec ces situations. Presque tous les dirigeants des RH (84 %) ont dit qu'ils ont actuellement des politiques de tolérance zéro en matière de harcèlement au travail. Soixante pour cent (60 %) des employeurs fournissaient effectivement à leurs gestionnaires des ressources et des outils pour contrer les comportements négatifs au travail, et un quart (25 %) d'entre eux avaient l'intention de mettre des processus en œuvre dans les 12 à 18 prochains mois.

Optimisation des régimes de retraite

Suivant la tendance dégagée l'an dernier, la majorité des dirigeants des RH (73 %) se sont dits inquiets de l'état de préparation financière des employés en vue de leur retraite, et près du tiers (32 %) se soucient de la compréhension qu'ont leurs employés du processus de décaissement à la retraite et de la façon dont ils le géreront.

La 36^e enquête annuelle de Morneau Shepell Tendances en ressources humaines a été réalisée en juillet 2018, et couvre les prévisions de 356 organisations employant plus de 680 000 personnes au Canada, représentatives d'un large pan des différents secteurs d'activité.



Priorités en ressources humaines pour 2019

L'amélioration de l'engagement des employés demeure une priorité

En vue de 2019, plus des deux tiers des dirigeants des RH (67 %) ont déclaré qu'améliorer l'engagement des employés était leur grande priorité, alors que 59 % ont indiqué que leur priorité consistait plutôt à attirer et à fidéliser des employés possédant les bonnes compétences. Ces priorités n'ont pas changé par rapport à l'an dernier.

Tableau A

Cinq grandes priorités visant l'amélioration de la santé, de l'engagement et de la productivité en 2019	% qui y voit une priorité
Améliorer l'engagement des employés	67 %
Mieux attirer et fidéliser les employés possédant les bonnes compétences	59 %
Aider l'organisation à mieux s'adapter au changement constant	51 %
Améliorer les programmes de formation et de perfectionnement	50 %
Améliorer la santé mentale des employés	48 %

L'amélioration de la santé mentale des employés a gagné en importance

L'amélioration de la santé mentale des employés (48 %) a pris le pas sur l'amélioration de la santé physique et du mieux-être des employés (47 %) en ce qui concerne les cinq grandes priorités pour 2019. Ce mouvement n'est pas surprenant puisque le lien entre la santé mentale des employés et les objectifs commerciaux est de plus en plus connu. Les organisations observent également la hausse tendancielle du risque lié à la santé mentale des jeunes employés et la pression grandissante qu'exercent les changements au sein des entreprises, étant donné le bouleversement constant des modèles d'affaires. En raison de ces deux facteurs, et des exigences toujours plus hautes en matière de rendement au travail, l'importance de la santé mentale des employés continuera probablement d'augmenter.

Les problèmes de santé mentale peuvent être un facteur ayant une incidence importante sur une entreprise. Les meilleurs employeurs savent qu'ils doivent investir dans des programmes qui maximisent et soutiennent la productivité et le rendement de leur personnel. La thérapie cognitivo-comportementale (TCC) est la pratique fondée sur des données probantes la plus répandue pour améliorer la santé

mentale. Elle met l'accent sur le développement de stratégies et de capacités d'adaptation permettant de résoudre les problèmes actuels et de modifier les schèmes de pensée, les croyances, les attitudes et les comportements nocifs.

Le roulement de personnel compte aussi parmi les grandes préoccupations

En ce qui a trait aux moyens utilisés pour réduire les coûts organisationnels et améliorer l'efficacité, près de la moitié (43 %) des dirigeants des RH ont dit que la réduction du roulement de personnel compte parmi leurs priorités en 2019, surpassant la simplification de l'administration des programmes de RH (41 %) et la réduction des coûts de l'invalidité de courte durée (34 %), les deux grandes priorités citées l'an dernier.

La priorité accordée à l'engagement, à l'attraction et à la rétention d'employés, ainsi qu'à la réduction du taux de roulement, est fortement corrélée à un marché de l'emploi serré. Il est important que les organisations cernent les facteurs qui préservent la motivation et l'engagement des employés envers leur organisation. L'un de ces facteurs, qui a gagné en importance dans l'enquête de cette année, est la priorisation de la santé mentale des employés. En définissant les processus requis pour améliorer le bien-être des employés, les organisations peuvent réduire l'épuisement professionnel des employés et, en fin de compte, le roulement de personnel.

Tableau B

Cinq principales priorités visant à réduire les coûts et à améliorer l'efficacité en 2019	% qui y voit une priorité
Réduire le taux de roulement du personnel	43 %
Simplifier l'administration des programmes de RH	41 %
Réduire les coûts liés à l'invalidité de courte durée	34 %
Comprendre les facteurs prédictifs précis du roulement de personnel afin d'élaborer une stratégie plus judicieuse	32 %
Comprendre les facteurs prédictifs précis des absences et de l'invalidité afin d'élaborer une stratégie plus judicieuse	30 %

Changements prévus en matière de rémunération

Les salaires devraient augmenter de 2,6 % en 2019

Les employeurs canadiens prévoient une augmentation salariale moyenne de 2,6 % en 2019. Cette augmentation demeure stable par rapport à l'augmentation salariale moyenne de 2,6 % connue en 2018. La prévision nationale concernant l'augmentation du budget des salaires en 2019 tient compte des gels des salaires prévus, 4,6 % des répondants s'attendant à n'avoir aucun budget à cet égard en 2019.

L'enquête montre que certains secteurs d'activité prévoient des augmentations salariales plus élevées en 2019. Il s'agit notamment des services immobiliers et services de location et de location à bail, à 3,8 %, des services professionnels, scientifiques et techniques, à 3,0 %, des services d'éducation, à 3,0 %, et des administrations publiques, à 2,8 %. Ces secteurs font peut-être du rattrapage après avoir accordé des augmentations inférieures à la moyenne au cours des dernières années. Les augmentations salariales prévues dans des secteurs comme la finance et l'assurance, la fabrication et le commerce de détail devraient demeurer solides, à 2,7 % l'an prochain.

En revanche, certains secteurs d'activité prévoient des augmentations salariales inférieures à la moyenne. Les augmentations salariales dans les secteurs de l'information et de la culture figurent parmi les plus faibles, à 1,5 %. Dans les secteurs des soins de santé et des services sociaux, les employeurs comptent accorder des augmentations moyennes de 1,7 % l'an prochain, alors que le secteur des arts, des spectacles et des loisirs compte octroyer des augmentations légèrement plus importantes, à 2,1 %.

Tableau C

Changements en rémunération par secteur d'activité	Augmentations octroyées en 2018 en % de la masse salariale	Augmentations prévues en 2019 en % de la masse salariale
Administrations publiques	2,4 %	2,8 %
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2,5 %	2,4 %
Arts, divertissements et loisirs	2,3 %	2,1 %
Autres services (sauf les administrations publiques)	2,8 %	2,4 %
Commerce de détail	2,7 %	2,7 %
Commerce de gros	2,4 %	2,6 %
Construction	2,2 %	2,2 %
Exploitation minière, pétrolière et gazière	2,2 %	2,5 %
Fabrication	3,0 %	2,7 %
Finance et assurances	2,4 %	2,7 %
Hébergement et services de restauration	3,0 %	3,0 %
Information et culture	1,8 %	1,5 %
Services d'éducation	2,1 %	3,0 %
Services immobiliers et services de location et de location à bail	5,1 %	3,8 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	3,2 %	3,0 %
Services publics	2,4 %	2,6 %
Soins de santé et assistance sociale	1,9 %	1,7 %
Transport et entreposage	2,4 %	2,4 %

L'enquête souligne que certaines provinces s'attendent à des augmentations salariales supérieures à la moyenne en 2019, notamment la Colombie-Britannique, à 2,8 %, et l'Alberta, à 2,7 %. Cela suit la tendance observée l'an dernier, l'Ouest du Canada prenant la tête des tableaux de croissance nationale - l'Alberta ayant enregistré l'expansion la plus rapide et la Colombie-Britannique ayant affiché son rythme le plus soutenu depuis plus de 10 ans. Le Québec et l'Ontario prévoient des augmentations salariales de 2,6 et de 2,5 % respectivement, alors que les augmentations salariales dans les autres provinces varieront entre 2,3 et 2,6 %.

Tableau D

Changements en rémunération par province	Augmentations octroyées en 2018 en % de la masse salariale	Augmentations prévues en 2019 en % de la masse salariale
Colombie-Britannique	2,9 %	2,8 %
Alberta	2,4 %	2,7 %
Saskatchewan	2,3 %	2,6 %
Manitoba	2,4 %	2,3 %
Ontario	2,5 %	2,5 %
Québec	2,8 %	2,6 %
Nouveau-Brunswick	1,9 %	2,3 %
Nouvelle-Écosse	2,4 %	2,6 %
Terre-Neuve-et-Labrador	2,0 %	2,0 %
Moyenne nationale	2,6 %	2,6 %

L'augmentation salariale prévue de 2,6 % en 2019 est conforme au taux d'inflation actuel. En juillet 2018, la Banque du Canada indiquait que l'inflation de l'indice des prix à la consommation devrait atteindre 2,5 %, avant de revenir à 2,0 % d'ici la seconde moitié de 2019.

Les employeurs s'attendent également à augmenter leur structure salariale d'en moyenne 1,9 % en 2019.



Nouveaux enjeux pour les dirigeants des RH

Effets de la légalisation du cannabis

Il est important de reconnaître que même si le cannabis médical est légal depuis 2001, la question de l'accès au cannabis récréatif et de son usage suscitera de l'incertitude tant pour le grand public que pour les employeurs. Toutefois, il est essentiel de comprendre que les enjeux que la consommation de cannabis récréatif fera surgir en milieu de travail n'ont rien de nouveau. Les employeurs composent depuis des années avec les implications de la consommation d'alcool, de cocaïne, d'opioïdes et d'amphétamines. Même s'il sera légal d'acheter et de consommer du cannabis récréatif, l'usage de cannabis au travail à des fins récréatives ou médicales devrait être traité comme toute autre substance pouvant entraîner l'affaiblissement des facultés. Le fait qu'une chose soit légale ne signifie pas qu'elle est acceptable en milieu de travail.

L'accès accru au cannabis augmente le risque qu'un tout nouveau groupe en abuse ou devienne dépendant. Absentéisme, perte de productivité, accidents, roulement de personnel, recrutement et formation ne sont que quelques-unes des sources de coûts supplémentaires que les organisations doivent assumer lorsque les abus ou les excès de substances ne sont pas détectés et traités. Et comme les employeurs sont responsables de la sécurité au travail de leur personnel, il sera plus important que jamais d'avoir des politiques et processus clairs et bien définis relatifs à l'abus de substances, ainsi que des programmes de soutien aux employés. Il est aussi important que les dirigeants reçoivent une formation sur les politiques et les programmes, et que les employés sachent ce à quoi ils s'exposent s'ils se présentent au travail avec les facultés affaiblies.

Concernant la légalisation du cannabis prévue en octobre, 52 % des dirigeants des RH ont déclaré qu'ils prévoient mettre à jour leurs politiques relatives à la consommation de drogues et d'alcool afin de gérer l'usage du cannabis au travail, dans un horizon de 12 à 18 mois. Trente-quatre pour cent (34 %) des répondants ont affirmé avoir déjà mis ces politiques en place.

Le plus grand problème que les employeurs devront résoudre quant à la légalisation prochaine du cannabis sera de déterminer comment ils appliqueront les politiques et processus liés à l'affaiblissement des facultés au travail et feront la distinction entre un usage récréatif et un usage médical. Il faut former les gestionnaires efficacement et il faut également informer les employés. Il y a une grande méconnaissance quant au cannabis, ce qui entraîne une sous-estimation du risque pour la santé et du bien-être personnel dans certaines situations.

En ce qui a trait à la formation efficace des gestionnaires, les dirigeants des RH ont des opinions divergentes. Près de la moitié (48 %) des répondants ont dit qu'ils comptent former les gestionnaires sur l'usage du cannabis au travail au cours des 12 à 18 prochains mois. Toutefois, 45 % des dirigeants des RH n'ont pas l'intention d'organiser de telles formations. Même si le cannabis médicinal est légal au Canada depuis 2001, seulement 3 % des organisations couvrent actuellement le cannabis médicinal dans leur régime d'assurance collective, alors que 9 % prévoient le faire dans les 12 à 18 prochains mois.

Tableau E. Comment votre organisation prévoit-elle réagir à la Loi sur le cannabis qui entrera en vigueur le 17 octobre 2018?

Réponse	En place actuellement	Prévu dans les 12 à 18 prochains mois	Non planifié
Mise à jour de la politique en matière d'abus de substance afin de gérer l'utilisation du cannabis en milieu de travail	34 %	52 %	13 %
Mise à jour des protocoles de dépistage de drogues	11 %	19 %	71 %
Formation des gestionnaires sur la gestion du cannabis en milieu de travail	7 %	48 %	45 %
Ajout du cannabis médicinal à la liste des médicaments couverts par le régime d'assurance médicaments	3 %	9 %	88 %
Ajout du cannabis médicinal à la liste des médicaments couverts par le compte-santé	8 %	7 %	85 %

Gestion du risque lié aux médicaments de spécialité onéreux dans les régimes d'assurance collective

Bon nombre d'organisations se préoccupent de l'entrée sur les marchés de médicaments coûteux qui compromettent leur régime d'assurance collective. Les participants à l'enquête ont confiance en l'efficacité des mesures qu'ils ont mises en place pour contrôler le coût des médicaments de spécialité onéreux. La majorité a adopté des mesures comme l'autorisation préalable, un contrat de mise en commun et une liste de médicaments gérée par un tiers. Peu d'entre eux ont envisagé des approches plus novatrices que les services offerts par leur assureur. Certaines nouvelles initiatives, comme le remplacement d'un médicament biologique par un médicament biosimilaire, un réseau de fournisseurs privilégiés et une liste de médicaments, permettent de réaliser des économies substantielles.

L'utilisation des médicaments biologiques est en croissance vertigineuse et devrait compter pour le quart des produits sur le marché pharmaceutique d'ici 2020. Ces médicaments sont très coûteux (plus de 20 000 \$ par année par personne). Les médicaments biologiques comptent pour environ 20 % de tous les frais de médicaments d'un régime d'assurance collective type, même s'ils représentent moins de 1 % des demandes de règlement. Les biosimilaires (qui sont similaires, mais non des copies exactes des médicaments biologiques de référence ou d'origine) font très lentement leur entrée sur le marché, mais ils pourraient faire économiser beaucoup d'argent aux promoteurs de régimes. Les assureurs accordent de plus en plus d'attention aux biosimilaires, et de nouvelles stratégies sont envisagées, notamment le remplacement par un biosimilaire.

Tableau F. Comment gérez-vous le risque lié aux médicaments de spécialité onéreux dans votre régime d'assurance collective?

Réponse	En place actuellement	Prévu dans les 12 à 18 prochains mois	Non planifié
Notre assureur exige une autorisation préalable pour tous les médicaments de spécialité	65 %	3 %	32 %
Nous avons recours à un conseiller pour examiner au préalable toutes les demandes liées aux médicaments de spécialité	26 %	2 %	71 %
Nous utilisons la liste de médicaments gérée par un assureur ou un tiers	53 %	2 %	45 %
Nous avons recours à un réseau de fournisseurs privilégiés relativement aux médicaments de spécialité	17 %	3 %	80 %
Nous avons conclu un contrat de mise en commun et réassurance en excédents de pertes avec notre assureur	60 %	2 %	38 %
Nous avons conclu un contrat de mise en commun et réassurance en excédents de pertes, mais pas avec notre assureur	4 %	1 %	95 %

Il ne semble pas prioritaire pour les organisations d'investir dans les employés ayant des problèmes de santé afin de les aider à améliorer ou à mieux gérer leur état de santé et ainsi éviter des frais médicaux encore plus élevés dans l'avenir. La majorité des participants n'envisagent pas de mettre en place des programmes particuliers afin de soutenir les employés ayant de plus grands besoins en matière de santé. Certaines organisations commencent à peine à s'intéresser à l'encadrement de la santé et à la thérapie cognitivo-comportementale sur Internet (TCCI).

Tableau G. Envisagez-vous de mettre en place des programmes particuliers afin de soutenir les employés ayant de plus grands besoins en matière de santé?

Réponse	En place actuellement	Prévu dans les 12 à 18 prochains mois	Non planifié
Télémédecine ou soins de santé par vidéo pour fournir un accès plus rapide aux soins de santé	6 %	13 %	81 %
Pharmacogénétique pour améliorer l'efficacité d'une thérapie médicamenteuse	3 %	9 %	88 %
Encadrement de la santé pour établir des objectifs et améliorer la santé des employés	21 %	17 %	62 %
TCCI (thérapie cognitivo-comportementale sur Internet)	5 %	6 %	88 %
Services enrichis de soutien en santé mentale autre que la TCCI	15 %	15 %	70 %

Incidence du mouvement #Moiaussi

Un autre enjeu qui a pris de l'ampleur dans plusieurs industries est le mouvement #Moiaussi et toutes les questions relatives aux inconduites sexuelles en milieu de travail. L'enquête a permis de découvrir que la majorité des employeurs ont déjà des processus en place pour composer avec ces situations. Presque tous les dirigeants des RH (84 %) ont dit qu'ils ont actuellement des politiques de tolérance zéro en matière de harcèlement au travail. De même, 83 % des organisations ont affirmé qu'elles favorisent une culture où les employés se sentent à l'aise de signaler l'intimidation et le harcèlement, et 79 % ont une équipe de direction engagée à éliminer les comportements négatifs.

Même s'ils ont des processus en place en matière d'inconduite sexuelle, la conscientisation accrue générée par le mouvement #Moiaussi a fait en sorte que les employeurs cherchent des moyens de former les gestionnaires et de leur donner les outils appropriés pour parler de cet enjeu avec les employés. Plus de la moitié (60 %) des employeurs fournissaient effectivement à leurs gestionnaires des ressources et des outils clairs pour contrer les comportements négatifs au travail, et un quart (25 %) d'entre eux avaient l'intention de mettre des processus en œuvre dans les 12 à 18 prochains mois.

Toutefois, il est toujours possible d'améliorer le soutien approprié à offrir aux victimes. Même si plus de la moitié des dirigeants des RH (62 %) offrent actuellement des services de soutien aux victimes, un tiers (32 %) ne prévoient pas offrir ce type de services.

Tableau H. Envisagez-vous des mesures pour tenir compte du mouvement #Moiaussi qui prend de l'ampleur et de son incidence sur votre milieu de travail?

Réponse	En place actuellement	Prévu dans les 12 à 18 prochains mois	Non planifié
Politiques de tolérance zéro en matière de harcèlement au travail	84 %	5 %	11 %
Ligne d'écoute pour les lanceurs d'alerte	41 %	4 %	55 %
Services de soutien pour les victimes	62 %	6 %	32 %
Culture de travail où les employés se sentent en confiance pour signaler les cas d'intimidation ou de harcèlement	83 %	8 %	9 %
Ressources et outils clairs à l'intention des gestionnaires pour gérer les comportements négatifs	60 %	25 %	16 %
Processus d'évaluation et de signalement efficaces	59 %	17 %	25 %
Engagement de la haute direction à l'égard de l'élimination des comportements négatifs	79 %	9 %	11 %

Inquiétude quant à l'état de préparation financière des employés en vue de leur retraite

Suivant la tendance dégagée l'an dernier, la majorité des dirigeants des RH (73 %) se sont dits inquiets de l'état de préparation financière des employés en vue de leur retraite et près du tiers (32 %) se soucient de la compréhension qu'ont leurs employés du processus de décaissement à la retraite et de la façon dont ils le géreront.

Alors que les organisations cherchent des moyens de mettre en évidence auprès de leurs employés la valeur que revêt leur régime à cotisations déterminées (76 % des répondants ont indiqué offrir un régime CD), jusqu'à présent les dirigeants des RH ont plutôt axé leurs efforts sur l'offre d'outils en ligne de planification de la retraite, de matériel de formation et de séminaires, et sur le choix d'une option par défaut appropriée pour leur régime.

Lorsqu'on les questionne à propos des changements structurels découlant des bonifications apportées au Régime de pensions du Canada/Régime de rentes du Québec, seulement 22 % des employeurs ont déjà modifié leur régime CD ou prévoient le faire dans les 12 à 18 prochains mois.

Tableau I. Prenez-vous des mesures afin de rehausser la valeur que vos employés retirent de leur régime CD?

Réponse	En place actuellement	Prévu dans les 12 à 18 prochains mois	Non planifié
Adhésion automatique, pour que tous les employés admissibles participent au régime	55 %	2 %	44 %
Simplification des options de placement du régime CD	63 %	6 %	31 %
Option de placement par défaut, pour que les employés ne laissent pas leur argent en espèces	69 %	3 %	28 %
Matériel de formation et séminaires	75 %	15 %	10 %
Outils de planification de la retraite en ligne	82 %	5 %	13 %
Conseils financiers indépendants à l'intention des employés	52 %	9 %	39 %
Versements de prestations variables au titre du régime CD en fonction des nouvelles règles dans la plupart des territoires de compétence	23 %	5 %	72 %
Options de décaissement au départ à la retraite (par exemple, fonds de revenu viager collectif ou options de versement de rente)	40 %	6 %	55 %
Modifications à la structure du régime CD en raison de la bonification du RPC/RRQ	10 %	12 %	78 %

Du point de vue structurel, les bonifications apportées au Régime de pensions du Canada (et au RRQ), qui entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2019, viennent tout juste de commencer à susciter l'intérêt des dirigeants des RH. Du point de vue du participant, les prestations majorées provenant du RPC/RRQ à l'avenir devraient se traduire soit par un taux d'épargne réduit, soit par une plus grande tolérance au risque quant à l'investissement de son actif dans son régime d'employeur ou d'épargne personnel, tous les autres facteurs étant égaux. Puisque les cotisations au RPC/RRQ augmenteront au cours des six prochaines années, les dirigeants des RH doivent saisir cette occasion de revoir la structure de leur régime; ils pourraient aussi améliorer leurs stratégies de communication et leurs outils de planification de la retraite afin d'aider les employés à tenir compte de tous ces facteurs au moment d'établir leur taux de cotisation et de choisir leurs placements pour ainsi réaliser leurs objectifs d'épargne-retraite.

Nous remercions tous les participants d'avoir partagé leurs plans pour 2019. Nous espérons que ces renseignements seront utiles aux employeurs lorsqu'ils planifieront leurs besoins en matière de ressources humaines pour la prochaine année. Nous serons heureux de répondre à vos questions. Communiquez avec nous au TendancesRH@morneaushepell.com.

Annexe : Résultats détaillés de l'enquête

Profil organisationnel

Tableau 1. Répondants par secteur d'activité

Secteur d'activité	Pourcentage
Administrations publiques	8 %
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1 %
Arts, divertissements et loisirs	3 %
Autres services (sauf les administrations publiques)	13 %
Commerce de détail	4 %
Commerce de gros	3 %
Construction	2 %
Exploitation minière, pétrolière et gazière	3 %
Fabrication	16 %
Finance et assurances	12 %
Hébergement et services de restauration	1 %
Information et culture	<1 %
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	<1 %
Services d'éducation	6 %
Services immobiliers et services de location et de location à bail	2 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	6 %
Services publics	4 %
Soins de santé et assistance sociale	11 %
Transport et entreposage	4 %
TOTAL	100 %

n= 369

Tableau 2. Changements prévus en matière de rendement financier au cours de l'année à venir

Réponse	Pourcentage
L'année à venir sera meilleure que cette année	33 %
L'année à venir sera à peu près pareille à cette année	62 %
L'année à venir sera pire que cette année	5 %

Priorités en 2019

Tableau 3. Priorités visant l'amélioration de l'engagement et de la productivité par région

	Atlantique	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.	National
Améliorer l'engagement des employés	66 %	68 %	71 %	68 %	52 %	67 %
Mieux attirer et fidéliser les employés possédant les bonnes compétences	50 %	62 %	62 %	48 %	64 %	59 %
Aider l'organisation à mieux s'adapter au changement constant	52 %	44 %	53 %	50 %	59 %	51 %
Améliorer les programmes de formation et de perfectionnement	41 %	46 %	55 %	45 %	55 %	50 %
Améliorer la santé mentale de nos employés	59 %	37 %	56 %	60 %	23 %	48 %
Améliorer la santé physique et le mieux-être de nos employés	55 %	52 %	47 %	43 %	34 %	47 %
Améliorer la communication sur la rémunération globale	16 %	35 %	33 %	33 %	23 %	30 %
Rendre les programmes d'avantages sociaux plus flexibles	14 %	23 %	21 %	15 %	16 %	20 %
Améliorer le bilan financier de nos employés	11 %	13 %	27 %	25 %	9 %	19 %

n=369

Tableau 4. Priorités visant la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité

	Atlantique	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.	National
Réduire le taux de roulement du personnel	30 %	49 %	40 %	38 %	59 %	43 %
Simplifier l'administration des programmes de RH	39 %	35 %	42 %	45 %	52 %	41 %
Réduire les coûts liés à l'invalidité de courte durée	39 %	33 %	37 %	30 %	23 %	34 %
Comprendre les facteurs prédictifs précis du roulement de personnel afin d'élaborer une stratégie plus judicieuse	23 %	29 %	35 %	28 %	39 %	32 %
Comprendre les facteurs prédictifs précis des absences et de l'invalidité afin d'élaborer une stratégie plus judicieuse	21 %	22 %	37 %	38 %	23 %	30 %
Réduire les coûts liés à l'invalidité de longue durée	30 %	31 %	34 %	25 %	11 %	29 %
Réduire les coûts des régimes de soins médicaux et dentaires	27 %	30 %	27 %	13 %	11 %	24 %
Réduire le coût des absences occasionnelles (de 1 à 2 jours)	41 %	16 %	27 %	23 %	11 %	24 %
Réduire les coûts en santé et sécurité du travail	36 %	25 %	14 %	25 %	16 %	21 %
Améliorer l'intégration entre les fournisseurs de services	7 %	6 %	25 %	18 %	7 %	15 %

n=369

Rémunération

Tableau 5. Augmentations salariales accordées en 2018 et prévisions pour 2019, par secteur

Secteur d'activité	Augmentations octroyées en 2018 en % de la masse salariale	Augmentations prévues en 2019 en % de la masse salariale
Administrations publiques	2,4 %	2,8 %
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2,5 %	2,4 %
Arts, divertissements et loisirs	2,3 %	2,1 %
Autres services (sauf les administrations publiques)	2,8 %	2,4 %
Commerce de détail	2,7 %	2,7 %
Commerce de gros	2,4 %	2,6 %
Construction	2,2 %	2,2 %
Exploitation minière, pétrolière et gazière	2,2 %	2,5 %
Fabrication	3,0 %	2,7 %
Finance et assurances	2,4 %	2,7 %
Hébergement et services de restauration	3,0 %	3,0 %
Information et culture	1,8 %	1,5 %
Services d'éducation	2,1 %	3,0 %
Services immobiliers et services de location et de location à bail	5,1 %	3,8 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	3,2 %	3,0 %
Services publics	2,4 %	2,6 %
Soins de santé et assistance sociale	1,9 %	1,7 %
Transport et entreposage	2,4 %	2,4 %
Moyenne nationale	2,6 %	2,6 %

n=267

Tableau 6. Augmentations salariales accordées en 2018 et prévisions pour 2019, par province

Province	Augmentations octroyées en 2018 en % de la masse salariale	Augmentations prévues en 2019 en % de la masse salariale
Colombie-Britannique	2,9 %	2,8 %
Alberta	2,4 %	2,7 %
Saskatchewan	2,3 %	2,6 %
Manitoba	2,4 %	2,3 %
Ontario	2,5 %	2,5 %
Québec	2,8 %	2,6 %
Nouveau-Brunswick	1,9 %	2,3 %
Nouvelle-Écosse	2,4 %	2,6 %
Terre-Neuve-et-Labrador	2,0 %	2,0 %
Moyenne nationale	2,6 %	2,6 %

n=267

Tableau 7. Augmentations liées aux structures salariales, par secteur

Secteur d'activité	Augmentations octroyées en 2018 en % de la masse salariale	Augmentations prévues en 2019 en % de la masse salariale
Administrations publiques	1,9 %	2,1 %
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1,4 %	1,4 %
Arts, divertissements et loisirs	1,7 %	1,6 %
Autres services (sauf les administrations publiques)	1,7 %	1,7 %
Commerce de détail	2,2 %	1,9 %
Commerce de gros	2,0 %	2,0 %
Construction	1,5 %	1,8 %
Exploitation minière, pétrolière et gazière	1,2 %	1,6 %
Fabrication	2,2 %	2,1 %
Finance et assurances	1,5 %	1,8 %
Hébergement et services de restauration	2,1 %	2,3 %
Information et culture	1,8 %	1,5 %
Services d'éducation	1,2 %	1,4 %
Services immobiliers et services de location et de location à bail	4,3 %	2,9 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	2,5 %	2,5 %
Services publics	1,3 %	1,7 %
Soins de santé et assistance sociale	1,4 %	1,4 %
Transport et entreposage	3,5 %	2,2 %
Moyenne nationale	1,9 %	1,9 %

n=265

Tableau 8. Augmentations liées aux structures salariales, par province

Province	Augmentations octroyées en 2018 en % de la masse salariale	Augmentations prévues en 2019 en % de la masse salariale
Colombie-Britannique	2,9 %	2,6 %
Alberta	1,5 %	1,6 %
Saskatchewan	0,8 %	1,3 %
Manitoba	1,7 %	1,6 %
Ontario	1,8 %	1,7 %
Québec	1,9 %	1,9 %
Nouveau-Brunswick	1,6 %	1,6 %
Nouvelle-Écosse	1,8 %	2,1 %
Terre-Neuve-et-Labrador	2,0 %	2,0 %
Moyenne nationale	1,9 %	1,9 %

n=265

Tableau 9. Versement des primes

Poste	Primes octroyées en 2018 en % de la masse salariale	Prime cible en 2019 en % du salaire de base
Cadres supérieurs	12,9 %	17,6 %
Cadres et professionnels	7,7 %	8,3 %
Personnel technique et administratif	3,3 %	3,4 %
Personnel des opérations et de production	2,7 %	3,2 %

n=250

Nouveaux enjeux pour les dirigeants des RH

Tableau 10. Comment votre organisation prévoit-elle réagir à la Loi sur le cannabis qui entrera en vigueur le 17 octobre 2018?

Réponse	En place actuellement	Prévu dans les 12 à 18 prochains mois	Non planifié
Mise à jour de la politique en matière d'abus de substance afin de gérer l'utilisation du cannabis en milieu de travail	34 %	52 %	13 %
Mise à jour des protocoles de dépistage de drogues	11 %	19 %	71 %
Formation des gestionnaires sur la gestion du cannabis en milieu de travail	7 %	48 %	45 %
Ajout du cannabis médicinal à la liste des médicaments couverts par le régime d'assurance médicaments	3 %	9 %	88 %
Ajout du cannabis médicinal à la liste des médicaments couverts par le compte-santé	8 %	7 %	85 %

n=264

Tableau 11. Comment gérez-vous le risque lié aux médicaments de spécialité onéreux dans votre régime d'assurance collective?

Réponse	En place actuellement	Prévu dans les 12 à 18 prochains mois	Non planifié
Notre assureur exige une autorisation préalable pour tous les médicaments de spécialité	65 %	3 %	32 %
Nous avons recours à un conseiller pour examiner au préalable toutes les demandes liées aux médicaments de spécialité	26 %	2 %	71 %
Nous utilisons la liste de médicaments gérée par un assureur ou un tiers	53 %	2 %	45 %
Nous avons recours à un réseau de fournisseurs privilégiés relativement aux médicaments de spécialité	17 %	3 %	80 %
Nous avons conclu un contrat de mise en commun et réassurance en excédents de pertes avec notre assureur	60 %	2 %	38 %
Nous avons conclu un contrat de mise en commun et réassurance en excédents de pertes, mais pas avec notre assureur	4 %	1 %	95 %

n=259

Tableau 12. Envisagez-vous de mettre en place des programmes particuliers afin de soutenir les employés ayant de plus grands besoins en matière de santé?

Réponse	En place actuellement	Prévu dans les 12 à 18 prochains mois	Non planifié
Télémédecine ou soins de santé par vidéo pour fournir un accès plus rapide aux soins de santé	6 %	13 %	81 %
Pharmacogénétique pour améliorer l'efficacité d'une thérapie médicamenteuse	3 %	9 %	88 %
Encadrement de la santé pour établir des objectifs et améliorer la santé des employés	21 %	17 %	62 %
TCCI (thérapie cognitivo-comportementale sur Internet)	5 %	6 %	88 %
Services enrichis de soutien en santé mentale autre que la TCCI	15 %	15 %	70 %

n=256

Tableau 13. Envisagez-vous des mesures pour tenir compte du mouvement #Moiaussi qui prend de l'ampleur et de son incidence sur votre milieu de travail?

Réponse	En place actuellement	Prévu dans les 12 à 18 prochains mois	Non planifié
Politiques de tolérance zéro en matière de harcèlement au travail	84%	5%	11%
Ligne d'écoute pour les lanceurs d'alerte	41%	4%	55%
Services de soutien pour les victimes	62%	6%	32%
Culture de travail où les employés se sentent en confiance pour signaler les cas d'intimidation ou de harcèlement	83%	8%	9%
Ressources et outils clairs à l'intention des gestionnaires pour gérer les comportements négatifs	60%	25%	16%
Processus d'évaluation et de signalement efficaces	59%	17%	25%
Engagement de la haute direction à l'égard de l'élimination des comportements négatifs	79 %	9 %	11 %

n=268

Régimes de retraite et d'épargne

Tableau 14. Parmi les énoncés suivants, lequel représente votre plus grande préoccupation à l'égard de la retraite de vos employés?

Réponse	Pourcentage
La capacité des employés de prendre en charge le coût des soins de santé à la retraite	28,7 %
La capacité des employés de comprendre et de planifier le décaissement de leur régime CD	31,7 %
L'état général de préparation financière des employés en vue de leur retraite	72,8 %

n=268

Régimes de retraite CD (RPDB, CELI ou REER collectif)

Tableau 15. Prenez-vous des mesures afin de rehausser la valeur que vos employés retirent de leur régime CD?

Réponse	En place actuellement	Prévu dans les 12 à 18 prochains mois	Non planifié
Adhésion automatique, pour que tous les employés admissibles participent au régime	55 %	2 %	44 %
Simplification des options de placement du régime CD	63 %	6 %	31 %
Option de placement par défaut, pour que les employés ne laissent pas leur argent en espèces	69 %	3 %	28 %
Matériel de formation et séminaires	75 %	15 %	10 %
Outils de planification de la retraite en ligne	82 %	5 %	13 %
Conseils financiers indépendants à l'intention des employés	52 %	9 %	39 %
Versements de prestations variables au titre du régime CD en fonction des nouvelles règles dans la plupart des territoires de compétence	23 %	5 %	72 %
Options de décaissement au départ à la retraite (par exemple, fonds de revenu viager collectif ou options de versement de rente)	40 %	6 %	55 %
Modifications à la structure du régime CD en raison de la bonification du RPC/RRQ	10 %	12 %	78 %

n=204

Avis

Ce document a un but purement informatif et ne constitue pas une opinion professionnelle. L'information contenue dans le présent document s'appuie sur des sources jugées dignes de foi. Cependant, Morneau Shepell ne garantit aucunement l'exactitude ou l'exhaustivité de cette information et ne peut être tenue responsable des pertes ou dommages (y compris les dommages directs, indirects, consécutifs, punitifs, exemplaires ou accessoires) liés à une erreur, à une omission ou à l'inexactitude de l'information. Morneau Shepell ltée conserve tous les droits de propriété sur tous les logos et autres marques de commerce Morneau Shepell au Canada et à l'étranger. Il est interdit de reproduire le présent document, en partie ou en totalité et de quelque manière que ce soit, sans l'autorisation préalable écrite de Morneau Shepell.

Pour de plus amples renseignements

Paula Allen

Vice-présidente, Solutions santé
et Groupe recherche
pallen@morneaushepell.com
416 355-5495

Groupe recherche de Morneau Shepell

research@morneaushepell.com

Morneau Shepell est la seule société offrant des services-conseils et des technologies en ressources humaines à adopter une approche intégrative aux besoins des employés en matière de bien-être, de santé, d'assurance collective et de retraite. Elle est également le principal administrateur de régimes de retraite et d'assurance collective et le principal fournisseur de solutions intégrées en gestion des absences au Canada. LifeWorks par Morneau Shepell est la principale solution de bien-être global alliant des programmes d'aide aux employés, de bien-être, de reconnaissance et de récompenses. En tant que chef de file dans les domaines des services-conseils stratégiques en RH et de la conception de régimes de retraite avant-gardistes, la société aide aussi ses clients à résoudre des problèmes complexes liés à la main-d'œuvre et offre des solutions intégrées en matière de productivité, de santé et de retraite. Fondée en 1966, Morneau Shepell sert environ 24 000 organisations de toutes tailles, des plus petites entreprises à certaines des plus grandes sociétés et associations en Amérique du Nord. Comptant plus de 4 500 employés répartis dans ses bureaux en Amérique du Nord, au Royaume-Uni et en Australie, Morneau Shepell offre ses services à des organisations partout dans le monde. Morneau Shepell inc. est une société cotée à la Bourse de Toronto (TSX : MSI). Pour de plus amples renseignements, visitez le site morneaushepell.com.



@Morneau_Shepell



Morneau Shepell

