

Analyses démographiques

SUR L'INDUSTRIE DE L'ASSURANCE DE DOMMAGES AU CANADA



Institut d'assurance

SOMMAIRE DE GESTION
2017-2027

À propos de l'Institut d'assurance

L'Institut d'assurance constitue la source par excellence de l'industrie canadienne de l'assurance de dommages en matière de formation professionnelle et de développement de carrière. Fondé en 1899, l'Institut est un organisme sans but lucratif qui offre ses services à plus de 39 000 membres partout au Canada, par l'entremise de 19 instituts provinciaux et sections qui sont pilotés par des volontaires et des bénévoles. Pour de plus amples renseignements, rendez-vous au www.institutdassurance.ca.

À propos de la Société des PAA

Depuis 1998, la Société des PAA a représenté plus de 18 000 diplômés des programmes Fellow, Professionnel d'assurance agréé (FPAA) et Professionnel d'assurance agréé (PAA). La Société est la division des professionnels de l'Institut d'assurance du Canada et sa mission est de promouvoir la formation, l'expérience, le sens éthique et l'excellence de ses membres. La Société offre un certain nombre de programmes qui font la promotion des titres de PAA et de FPAA, du perfectionnement professionnel continu, de l'éthique professionnelle et du mentorat; elle a un programme de prix nationaux du leadership et elle favorise une compréhension des nouvelles réalités dans l'industrie. La Société des PAA est fière d'avoir contribué à la réalisation du présent rapport de recherche, au nom de ses membres et au bénéfice de l'industrie. Rendez-vous au <http://insuranceinstitute.ca/fr/cipsociety.aspx>.

À propos de la recherche de l'Institut

L'Institut d'assurance effectue depuis 2007 une étude démographique pour le compte de l'industrie. Le présent *Sommaire de gestion du rapport Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada* présente les principales constatations et conclusions de cette étude, figurant dans le rapport complet. Ce sommaire fournit un aperçu de la décennie de changements qui se sont produits dans les caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre de l'industrie et il contient des prévisions sur les départs à la retraite jusqu'en 2027. Pour un aperçu des conséquences qu'auront sur la main-d'œuvre de l'industrie les nouvelles exigences en matière de talents et les bouleversements technologiques, veuillez lire également le rapport de l'étude sur les nouvelles réalités *L'évolution de la main-d'œuvre : conséquences des bouleversements technologiques pour l'industrie de l'assurance au Canada*. Ensemble, le sommaire et le rapport fournissent une perspective complète de l'évolution de la main-d'œuvre de l'industrie. Il existe également un résumé de gestion et ce sommaire est également disponible en anglais. Pour de plus amples renseignements, rendez-vous au www.institutdassurance.ca/recherche.

À propos du rapport

L'Institut d'assurance a été heureux d'avoir confié au Conference Board le mandat d'effectuer des recherches en vue du présent rapport et d'avoir rédigé celui-ci. Le Conference Board du Canada est l'organisme de recherche appliquée indépendant et sans but lucratif le plus en vue au Canada. Chaque année, le Conference Board tient plus de 250 rencontres et conférences, offre plus de 80 programmes de leadership et produit plus de 300 documents de recherche et prévisions économiques. L'Institut aimerait souligner particulièrement l'apport de Michael Burt, directeur exécutif, Économie et de Robert Meyer-Robinson, économiste, Tendances économiques industrielles du Conference Board du Canada qui ont assuré la direction de ce rapport sur l'étude démographique et du rapport de l'étude sur les nouvelles réalités *L'évolution de la main-d'œuvre : conséquences des bouleversements technologiques pour l'industrie de l'assurance au Canada*.

Remerciements

L'Institut d'assurance aimerait remercier les membres suivants du comité directeur de l'étude démographique, ainsi que les entreprises et les personnes suivantes qui ont revu ou commenté le rapport, ou qui y ont contribué :

AIG Canada – Emmanuel Favreau/Elizabeth McSavane, directeurs généraux, RH, AIG Bermudes, Brésil, Canada, Puerto Rico et Mexico, et Sarah Samatas, partenaire d'affaires en ressources humaines
Assurance Economical – Jeff Desbiens, vice-président, RH
Crawford & Company – Erin Poirier, vice-président, RH
Desjardins Groupe d'assurances générales – Carl Dubé, vice-président, RH
Intact Assurance – Catherine Mulkins, directrice générale, Développement organisationnel et Geneviève Lepage, consultante principale en développement organisationnel – Diversité et gestion des talents

RSA / Johnson – Meghan Gardner, vice-présidente, Efficacité organisationnelle, RH
Swiss Re – Janice Veilleux, directrice des ressources humaines, Canada et Barbade, vice-présidente, RH
Wawanesa – Jodi Carradice, vice-présidente principale et chef des ressources humaines
Bare Brand – Stephanie Veltmann, stratège de marque et designer principale

ISBN : 0-919244-30-0

© Droit d'auteur 2018

L'Institut d'assurance du Canada

Tous droits réservés

Le présent rapport de recherche est publié dans le domaine public. Si vous citez des extraits de ce rapport, ou le citez en entier, veuillez utiliser la citation suivante : *Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada*, 2018, L'Institut d'assurance du Canada, 2018.

Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada

www.institutdassurance.ca

À propos de l'étude de l'Institut d'assurance sur les caractéristiques démographiques de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada

Le présent sommaire de gestion du rapport *Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada de 2017 à 2027* a été documenté et rédigé par le Conference Board du Canada (le Conference Board) dans le cadre d'un mandat que lui a confié l'Institut d'assurance du Canada (l'Institut). Il s'agit du quatrième rapport de recherche de l'Institut sur les caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre. Aux fins de ce mandat, le Conference Board devait mettre à jour et approfondir les renseignements obtenus dans les études antérieures sur les caractéristiques démographiques du secteur.

À l'instar des études antérieures, la nouvelle étude contient les conclusions de trois activités de recherche :

- 1. Un sondage auprès des professionnels des RH** visant à connaître les perceptions des professionnels de haut niveau des RH sur les questions du recrutement et de la fidélisation des employés dans les principales catégories professionnelles et dans les cohortes de travailleurs stratégiques.
- 2. Un sondage auprès des employés** visant à connaître les perceptions des employés à propos de leurs antécédents de travail, de leur travail en assurance et de leurs perspectives de carrière.
- 3. Une analyse démographique de la main-d'œuvre de l'industrie** fondée sur les données démographiques fournies par des entreprises individuelles et des organismes de réglementation provinciaux. Cette activité comprend une comparaison des tendances démographiques de l'industrie de l'assurance de dommages qui diffèrent de celles du reste de la main-d'œuvre canadienne, ainsi que des projections des départs à la retraite dans l'industrie jusqu'en 2027.

Le format de ces trois phases de l'étude a généralement été conforme à celui des études antérieures, afin de permettre des comparaisons dans le temps. Toutefois, l'ajout de nouvelles questions dans le sondage et le recensement plus détaillé de l'industrie ont permis d'explorer plus en profondeur des enjeux examinés précédemment (par exemple le leadership et la direction), et également d'examiner de nouveaux enjeux (par exemple la prévalence du télétravail dans l'industrie).

Voici quels ont été les principaux résultats de l'étude de 2017-2018 combinant les données tirées de chacune des trois phases de l'étude :

- L'étude a permis de comprendre les principaux défis en matière de recrutement et de fidélisation auxquels font face les employeurs de l'industrie de l'assurance de dommages, et de déterminer des stratégies pouvant permettre de relever ces défis.
- Elle a fourni des renseignements sur les changements survenus au chapitre des compétences exigées de la main-d'œuvre, dans l'industrie de l'assurance de dommages.
- Elle a permis de comparer les tendances démographiques de l'industrie de l'assurance de dommages avec celles du reste de la main-d'œuvre canadienne.
- Elle a permis de faire des projections sur 10 ans (de 2017 à 2027) relativement au remplacement des travailleurs de l'industrie de l'assurance de dommages qui partent à la retraite, tant pour l'ensemble de l'industrie que pour certains postes particuliers.
- Elle a mis en lumière, s'il y a lieu, les divergences pouvant exister entre les perceptions des professionnels des ressources humaines de l'industrie de l'assurance de dommages et les réalités démographiques.

Le présent rapport est un sommaire de gestion du rapport *Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada de 2017 à 2027*; il comprend donc les principales constatations et conclusions de l'étude globale. Pour des renseignements plus détaillés sur la recherche portant sur les caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre de l'industrie, veuillez vous reporter au rapport complet *Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada de 2017 à 2027*, accessible au www.institutdassurance.ca/recherche.

L'analyse effectuée dans le rapport *Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada de 2017 à 2027* est complétée par les conclusions tirées des activités de recherche supplémentaires qui ont appuyé l'étude globale de l'Institut d'assurance :

Le Conference Board a procédé à une revue en profondeur de la documentation portant sur les affaires traitant des tendances actuelles en matière de bouleversements technologiques en général et des conséquences particulières de ces bouleversements pour l'industrie de l'assurance de dommages.

Les données de cette recherche ont été utilisées pour créer un bref sondage en ligne effectué auprès des cadres de l'industrie au Canada à l'automne 2017. Au total, 230 répondants représentant 72 entreprises différentes au sein de l'industrie ont rempli le sondage.

Le sondage visait à déterminer les technologies qui auraient le plus fort impact sur le mode de fonctionnement de l'industrie. Les cadres ont été invités à réfléchir aux conséquences de certaines technologies sur les résultats du secteur et sur la main-d'œuvre de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada.

Le Conference Board a combiné les conclusions tirées de l'examen de la documentation avec les résultats de l'analyse du sondage auprès des cadres pour rédiger le rapport de recherche de 2018 de l'Institut d'assurance sur les nouvelles réalités, *L'évolution de la main-d'œuvre : conséquences des bouleversements technologiques pour l'industrie de l'assurance au Canada*.

Ce rapport contient des références au sondage réalisé auprès des cadres. Pour consulter le rapport complet *L'évolution de la main-d'œuvre : conséquences des bouleversements technologiques pour l'industrie de l'assurance au Canada*, rendez-vous au www.institutdassurance.ca/recherche.

Table des matières

À propos de l'étude de l'Institut d'assurance sur les caractéristiques démographiques de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada	i
Avant-propos	2
Introduction.....	3
Sept grandes tendances	
1. L'adaptation aux changements démographiques	4
2. L'impact de la technologie s'accélérera.....	7
3. S'acclimater à un nouvel environnement en matière de talents	10
4. Comprendre la proposition de valeur aux employés.....	12
5. Repenser le recrutement et la fidélisation	16
6. Qui seront les leaders de demain?	21
7. Améliorer la diversité et l'inclusion	25
Principales constatations et conclusions	29
<hr/>	
Annexe I – Bibliographie	33

Avant-propos

L'Institut d'assurance est fier de publier le quatrième volet de son étude sur les données démographiques de la main-d'œuvre de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada. L'Institut effectue cette étude démographique au nom de l'industrie depuis 2007.

L'Institut estime que cette décennie d'études a fourni – et continue de fournir – une masse de renseignements et de connaissances a) qui revêtent une grande valeur pour les employeurs de l'industrie lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de stratégies de gestion en matière de ressources humaines, b) orientent les activités du programme Connexion carrières et du programme sur les cheminements de carrières mycareer et c) influencent les programmes de formation professionnelle offerts par l'Institut afin de répondre aux besoins des employeurs et des employés de l'industrie.

1. **L'étude d'envergure réalisée en 2007-2008** nous a appris que la main-d'œuvre de l'industrie vieillissait, que les employés avaient tendance à prendre leur retraite à un âge plus jeune que la moyenne et que les projections de retraite auraient des répercussions considérables.
2. **Le rapport de 2009** a été compilé sous la forme d'un guide de ressources dans le but d'aider les entreprises à élaborer les stratégies nécessaires pour combler les besoins en matière d'embauche, évaluer leurs activités de formation et de perfectionnement, et combler les lacunes potentielles sur le plan du leadership.
3. **L'étude de 2012-2013**, la troisième étude réalisée cinq ans plus tard, a comporté encore en fois un recensement de la main-d'œuvre de l'industrie, ainsi qu'un sondage auprès des professionnels des RH et des employés, afin de déterminer l'impact éventuel des récents événements à caractère économique et autres sur les tendances en matière d'emploi. Cette étude nous a appris qu'un grand nombre d'activités de recrutement avaient eu lieu, malgré les turbulences économiques survenues au Canada depuis 2008. Nous avons également appris que le niveau des activités de recrutement compensait le niveau des départs à la retraite, mais que les répercussions des départs à la retraite pourraient s'accroître considérablement, de sorte que le niveau des activités de recrutement (et de fidélisation) devait lui aussi augmenter considérablement.
4. **L'étude de 2017-2018** a repris encore une fois la recherche, dans le but de faire une étude comparative des changements qui se sont produits en 10 ans dans l'industrie; un sondage auprès des cadres a également été réalisé. Les constatations tirées du sondage auprès des cadres et de la documentation consultée forment le rapport de l'étude sur les nouvelles réalités, *L'évolution de la main-d'œuvre : conséquences des bouleversements technologiques pour l'industrie de l'assurance de dommages au Canada*. Nous vous encourageons à lire les deux rapports pour avoir une vue d'ensemble des défis en matière de talents et de technologie auxquels l'industrie est confrontée.

L'Institut voudrait remercier les membres du comité directeur de la recherche qui ont fourni des conseils et des idées tout au long des quatre phases du projet de recherche. Leur contribution à la conception et à la mise en œuvre des outils du sondage a permis de recueillir des données pertinentes de grande valeur lors des sondages en ligne et du recensement.

L'Institut voudrait également exprimer sa gratitude envers les employeurs de l'industrie qui ont participé aux sondages et au recensement, aux cadres et aux employés de l'industrie qui ont pris le temps de répondre à nos sondages en ligne et aux trois organismes de réglementation qui ont fourni des données importantes sur leurs titulaires de permis. Nous vous en remercions. Sans votre participation, cette étude ne fournirait pas une telle vue d'ensemble des professionnels de l'industrie de l'assurance.

L'Institut aimerait enfin remercier l'équipe de projet au Conference Board du Canada, surtout Michael Burt et Robert Meyer-Robinson de leur expertise et de leurs conseils dont ils nous ont fait profiter tout au long de cette étude et lors de la rédaction des rapports.

Cordialement,



Peter Hohman, FCIP, MBA, ICD.D
Président et chef de la direction, L'Institut d'assurance du Canada

Introduction

Ce rapport résume les constatations de la recherche et fournit des renseignements sur ce qui suit :

- Les caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre de l'industrie
- Les principaux enjeux en matière de recrutement et de fidélisation
- Les besoins en matière de talents à acquérir et les conséquences des départs à la retraite
- L'impact de la technologie sur les compétences exigées

Le marché de l'emploi canadien évolue par suite des changements provoqués par diverses tendances. Et ce qui est peut-être plus important, la croissance de la main-d'œuvre canadienne connaît un ralentissement et l'âge moyen de la main-d'œuvre est en hausse. Au même moment, les compétences exigées des travailleurs se modifient, parfois rapidement, alors que les progrès technologiques mènent à l'obsolescence de certaines compétences et à l'émergence d'un besoin croissant de nouvelles compétences. De fait, dans certains cas, des groupes professionnels disparaissent en totalité ou sont créés.

L'industrie de l'assurance de dommages n'est pas à l'abri de ces tendances qui font en sorte que les employeurs doivent redoubler d'efforts pour attirer et fidéliser les employés possédant les compétences requises pour connaître du succès.

C'est dans ce contexte que l'Institut d'assurance du Canada a demandé au Conference Board du Canada d'effectuer une analyse des caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre de l'industrie, des principaux enjeux en matière de recrutement et de fidélisation, des nouveaux talents requis et des départs à la retraite, ainsi que de l'impact de la technologie sur les compétences requises.

Le présent rapport vise à fournir aux employeurs les connaissances dont ils ont besoin pour comprendre ces tendances et élaborer des plans de gestion stratégique des talents qui en atténuent l'impact.

Croissance de l'emploi dans l'industrie de l'assurance de dommages au Canada



126 200 personnes en 2017
118 600 personnes en 2012
110 135 personnes en 2007

L'analyse effectuée dans ce rapport résume les sept principales constatations et conclusions tirées de la recherche :

1. L'adaptation aux changements démographiques
2. L'impact de la technologie s'accroîtra
3. S'acclimater à un nouvel environnement en matière de talents
4. Comprendre la proposition de valeur aux employés
5. Repenser le recrutement et la fidélisation
6. Qui seront les leaders de demain?
7. Améliorer la diversité et l'inclusion

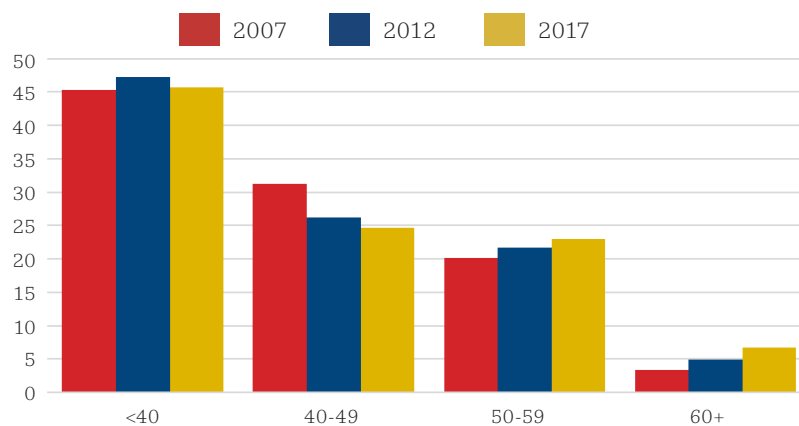
1. L'adaptation aux changements démographiques

Les changements démographiques sont l'un des principaux facteurs qui façonneront la main-d'œuvre de l'industrie. Plus particulièrement, l'industrie de l'assurance de dommages au Canada fera face à une vague de départs au cours de la prochaine décennie, alors que la plupart des baby-boomers de l'industrie partiront à la retraite.

À l'heure actuelle, près de 30 pour cent des effectifs de l'industrie ont plus de 50 ans, comparativement à seulement 23 pour cent en 2007. (Voir le graphique V-1.) Selon l'âge actuel et le profil de retraite de la main-d'œuvre de l'industrie, plus d'un travailleur sur quatre prendra sa retraite d'ici 2027. (Voir le graphique V-2.) Qui plus est, la plupart de ces départs à la retraite auront lieu au cours des cinq prochaines années – 15,8 pour cent de la main-d'œuvre actuelle de l'industrie devrait partir à la retraite entre 2018 et 2022, ce qui équivaut à un pourcentage de départs à la retraite de 3,2 pour cent par année. Par comparaison, 11,3 pour cent de la main-d'œuvre actuelle devrait partir à la retraite au cours de la période quinquennale suivante (de 2023 à 2027), ce qui équivaut à 2,3 pour cent par année.

Graphique V-1: Les travailleurs âgés sont responsables du vieillissement de la main-d'œuvre de l'industrie

Part de la main-d'œuvre de l'industrie, par âge, en pourcentage



Recensement de 2017 de l'IAC
Source : Le Conference Board du Canada

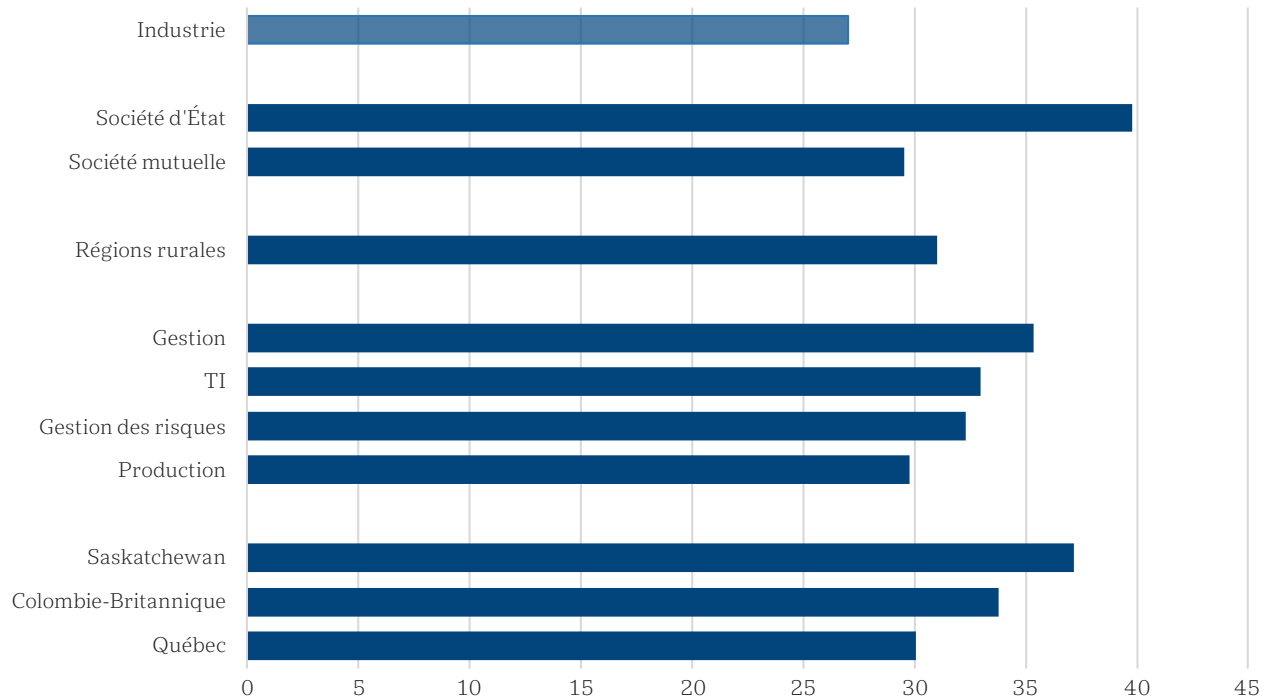
Les différences relatives à l'âge et aux profils de retraite signifient que certains segments de l'industrie sont beaucoup plus exposés que d'autres aux effets des départs à la retraite. (Voir le graphique V-2.) Par exemple :

- Aucune province ne sera aussi touchée par les départs à la retraite que la Saskatchewan, où 37 pour cent de la main-d'œuvre actuelle devrait partir à la retraite d'ici 2027. Les départs à la retraite seront plus nombreux dans les régions rurales, alors que 31 pour cent des travailleurs de ces régions devraient prendre leur retraite d'ici 2027, comparativement à 26 pour cent des travailleurs dans les régions urbaines.
- De toutes les entreprises de l'industrie, ce sont les sociétés d'État qui seront les plus touchées par les départs à la retraite : au cours des 10 prochaines années, environ 40 pour cent de leurs effectifs devraient prendre leur retraite.
- Il existe également une variation importante dans les taux prévus des départs à la retraite selon les catégories professionnelles : au moins un tiers de la main-d'œuvre dans les domaines de la gestion, de la technologie de l'information (TI) et de la gestion des risques prendra sa retraite.

Le taux élevé de départs à la retraite constitue une préoccupation importante pour l'industrie étant donné que l'arrivée de jeunes travailleurs suffira à peine à combler le départ des travailleurs plus âgés.

Graphique V-2 : Les départs à la retraite seront particulièrement élevés dans certains segments de l'industrie

Part de la main-d'œuvre actuelle qui prendra sa retraite d'ici 2027, en pourcentage



Recensement de 2017 de l'IAC
Source : Le Conference Board du Canada

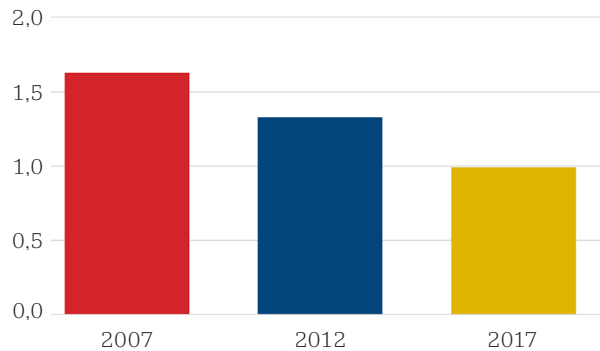
La capacité des entreprises d'étendre leurs activités, voire de les maintenir, à court et à moyen terme dépendra de leur capacité de remplacer les employés qui partent à la retraite. Toutefois, comme les baby-boomers seront nombreux à prendre leur retraite dans l'ensemble de l'économie canadienne, les entreprises en assurance de dommages devront de plus en plus soutenir la concurrence des autres industries en matière de recrutement.

Dans ce contexte, il est avantageux de disposer d'une solide cohorte de jeunes travailleurs, car celle-ci sert de tampon à l'exode des travailleurs qui partent à la retraite. Malheureusement pour l'industrie, ce tampon s'est affaibli au cours de la dernière décennie. Le ratio des entrées par rapport aux sorties, une façon d'évaluer la capacité de l'industrie de remplacer les travailleurs qui partent à la retraite, suggère que l'industrie dispose de seulement un travailleur par tranche de 30 employés âgés de 55 ans ou plus. Ce rapport est bien en dessous du ratio de 1,6 dont l'industrie jouissait en 2007. (Voir le graphique V-3.)



Graphique V-3 : Les jeunes travailleurs suffisent à peine à compenser le départ prévu des travailleurs plus âgés

Ratio des travailleurs de moins de 30 ans par rapport à ceux de 55 ans ou plus



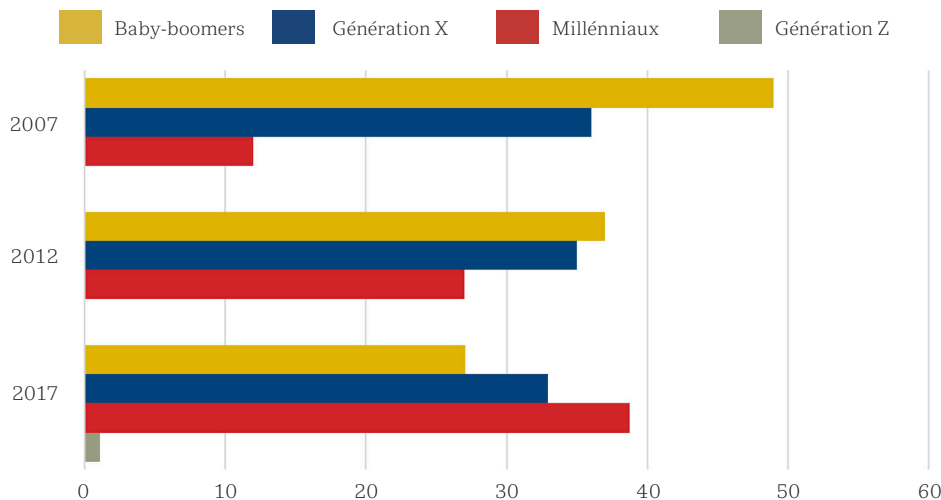
Recensement de 2017 de l'IAC
Source : Le Conference Board du Canada

Bien que les changements démographiques constituent un élément moteur influençant la composition de la main-d'œuvre de l'industrie, l'industrie dispose de certains éléments positifs pour gérer l'impact de l'augmentation des départs à la retraite :

- **Premièrement, le nombre élevé de personnes embauchées récemment a fait augmenter la proportion de milléniaux au sein de la main-d'œuvre au cours de la dernière décennie.**¹ En effet, les milléniaux représentent maintenant la cohorte la plus importante au sein de l'industrie de l'assurance de dommages, devançant à la fois les baby-boomers et les membres de la génération X. (Voir le graphique V-4). De fait, les milléniaux comptent maintenant pour 39 pour cent de la main-d'œuvre de l'industrie de l'assurance de dommages, pourcentage de loin supérieur à celui de 31 pour cent qu'ils représentent au sein de l'ensemble de la main-d'œuvre.

Graphique V-4 : Les milléniaux forment maintenant la cohorte la plus importante au sein de la main-d'œuvre

Part de la main-d'œuvre totale par cohorte, en pourcentage



Recensement de 2017 de l'IAC
Source : Le Conference Board du Canada

¹ Aux fins de ce rapport, les baby-boomers sont définis comme les personnes de 51 ans ou plus, les membres de la génération X sont les personnes âgées de 38 à 50 ans, les milléniaux sont les personnes âgées de 22 à 37 ans et les membres de la génération Z sont les personnes de moins de 22 ans.

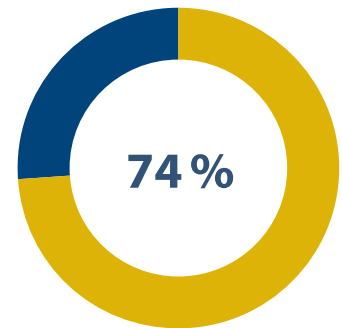
- **De plus, les employés commencent à prendre leur retraite plus tard.** Bien que les travailleurs de l'industrie de l'assurance de dommages prennent encore leur retraite à un âge beaucoup plus jeune que la moyenne des travailleurs (l'âge médian de la retraite est de 64,1 pour l'ensemble des travailleurs), l'âge médian du départ à la retraite dans l'industrie est passé de 59,5 en 2007 à 61,3 en 2017. Cette tendance a été soutenue par les changements apportés aux régimes de retraite, une espérance de vie plus longue, une hausse des niveaux d'endettement, les répercussions de la crise financière récente sur l'épargne et l'offre grandissante de conditions de travail souples. Ultimement, les retraites tardives sont une bonne nouvelle pour l'industrie de l'assurance de dommages, car elles donnent à penser que l'impact du départ à la retraite des baby-boomers pourrait être plus graduel que ce qui avait été prévu au départ.

2. L'impact de la technologie s'accélénera

Les changements dus à la technologie constituent un autre facteur clé influant sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada. En raison de l'émergence d'innovations dans les domaines de la télématique, de la robotique, de l'automatisation des processus et autres technologies numériques, certains aspects de l'industrie – allant des modèles d'affaires aux exigences de la main-d'œuvre – sont redéfinis.

Considérant la rapidité des changements technologiques récents, il n'est pas étonnant que les parties prenantes de l'industrie redoutent de plus en plus l'impact de ces changements. Par exemple :

- Trois cadres sur quatre estiment ne pas être en mesure de suivre le rythme rapide des changements technologiques.²
- Plus de 40 pour cent des professionnels des RH ont indiqué que la technologie (en ce qui concerne son incidence potentielle sur les types d'emplois, les postes et les compétences) était une tendance qui aura un fort impact sur le recrutement au cours des deux prochaines années. Cela représente plus du double du pourcentage de répondants qui estiment que la technologie a eu un fort impact sur l'embauche au cours des deux dernières années.³



Pourcentage de cadres qui estiment ne pas être en mesure de suivre le rythme rapide des changements technologiques

Du point de vue de la main-d'œuvre, un des aspects clés qui sera touché par les changements technologiques est la composition professionnelle de l'industrie de l'assurance de dommages.

Certains postes deviendront moins pertinents en raison de l'automatisation et d'autres technologies qui rendent obsolètes les tâches traditionnellement accomplies par les gens. Les domaines qui pourraient en ressentir les impacts incluent les sinistres (où les demandes de règlement sont souvent revues manuellement), ainsi que la production (qui dans une large mesure fait encore appel au jugement humain pour l'évaluation des risques et la détermination des primes).⁴

Parallèlement, les nouvelles technologies créeront d'autres postes et se traduiront par l'offre de nouveaux produits dans l'industrie. Ces postes pourraient faire partie des catégories professionnelles existantes ou ils pourraient exiger des compétences qui n'ont pas encore été clairement établies.

Pour faire la lumière sur les postes qui sont les plus susceptibles de subir des perturbations en raison des changements technologiques, il est utile d'évaluer l'urgence des besoins en matière de recrutement des entreprises qui sont le plus sensibles à la technologie.

² Sondage de 2017 de l'Institut d'assurance du Canada auprès des cadres.

³ Sondage de 2017 de l'Institut d'assurance du Canada auprès des professionnels des RH.

⁴ *The Economist*, « The Coming Revolution in Insurance ».

ANALYSES DÉMOGRAPHIQUES SUR L'INDUSTRIE DE L'ASSURANCE DE DOMMAGES AU CANADA

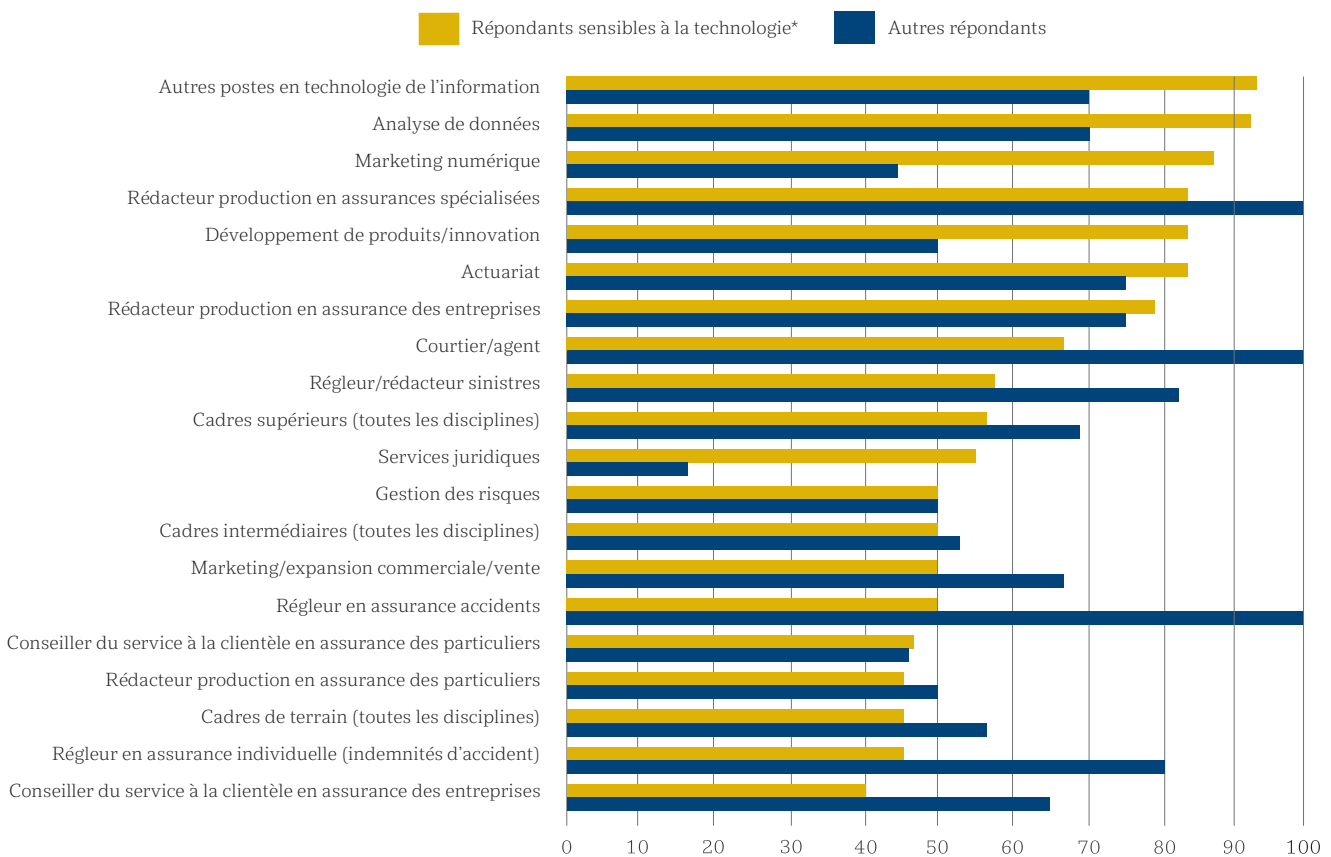
Les résultats suggèrent que les entreprises ayant mentionné la technologie comme une tendance ayant un fort impact sur les activités futures de recrutement et de fidélisation étaient beaucoup plus susceptibles d'indiquer qu'il était très urgent d'embaucher des spécialistes en marketing numérique, des analystes de données et du personnel en TI. (Voir le graphique V-5.)

De plus, les répondants sensibles à la technologie jugeaient moins urgent d'embaucher des courtiers et des représentants du service à la clientèle en assurance des entreprises, comparativement à leurs homologues. Peut-être est-ce parce qu'ils anticipent l'automatisation de certaines tâches de ces postes au cours des prochaines années.

Graphique V-5 : Les besoins en matière de recrutement des répondants sensibles à la technologie sont centrés sur les spécialistes en marketing numérique et les analystes de données

Au cours des deux prochaines années, dans quelle mesure aurez-vous un urgent besoin de recruter, dans les catégories professionnelles énumérées ci-après?

Part des répondants indiquant un besoin très urgent ou assez urgent, en pourcentage



* Répondants ayant indiqué que la technologie constituait une tendance qui aurait un impact important sur les activités futures de recrutement et de fidélisation de leur entreprise.

Sondage de 2017 de l'IAC auprès des professionnels des RH
N=47

Source : Le Conference Board du Canada

En plus d'influer sur la composition professionnelle de l'industrie de l'assurance de dommages, les changements technologiques redéfinissent les compétences exigées de sa main-d'œuvre.

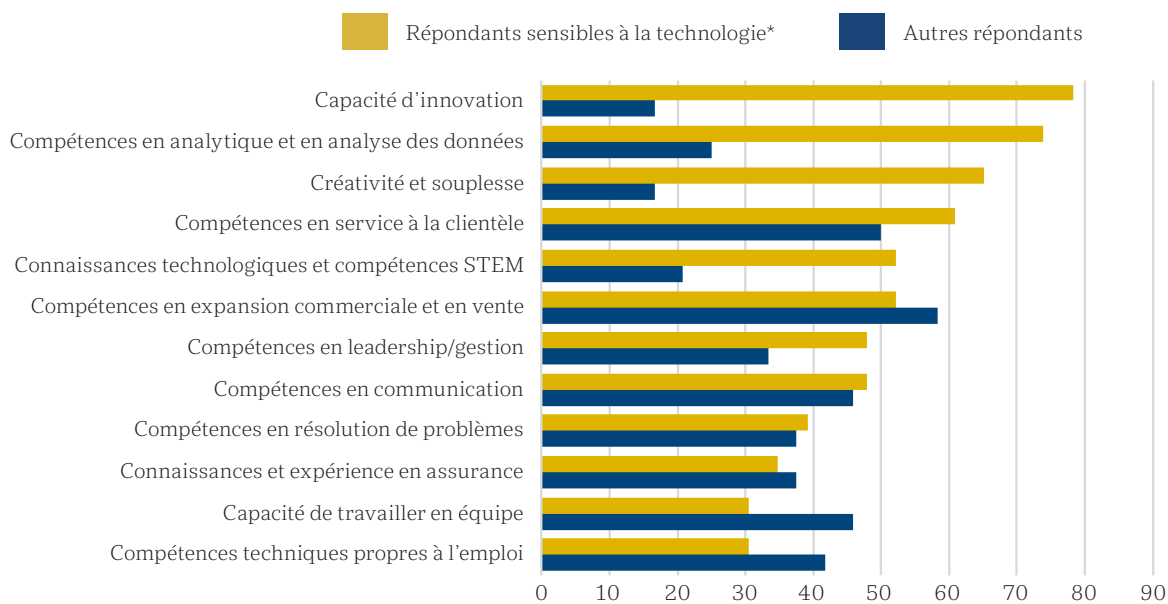
Les professionnels des RH plus préoccupés de l'impact de la technologie semblent notamment accorder plus d'importance à l'analytique et à l'analyse de données, aux connaissances technologiques et aux compétences STEM que leurs homologues. (Voir le graphique V-6.) Cela s'explique vraisemblablement par le fait que les entreprises où ils œuvrent adoptent de plus en plus des approches centrées sur les données dans tous les aspects du travail, ce qui nécessite des employés capables d'analyser les données, de reconnaître les tendances et de tirer des conclusions de ces données.

Il est intéressant de noter, toutefois, que les répondants sensibles à la technologie sont également beaucoup plus nombreux à accorder de l'importance aux compétences critiques en milieu de travail comme la capacité d'innovation ou la créativité et la souplesse, qui pourraient être plus prédictives de la capacité d'adaptation au changement d'une personne.

Graphique V-6 : Les répondants sensibles à la technologie prévoient que la capacité d'innovation et les compétences en analyse de données seront les plus importantes lors des activités futures de recrutement

Au cours des deux prochaines années, quelle devrait être l'importance relative des compétences et aptitudes suivantes lors du recrutement de travailleurs (lors de l'évaluation des candidats)?

Part des répondants jugeant chacune des compétences ou aptitudes comme beaucoup plus importante que les autres, en pourcentage



* Répondants ayant indiqué que la technologie constituait une tendance qui aurait un impact important sur les activités futures de recrutement et de fidélisation de leur entreprise.

Sondage de 2017 de l'IAC auprès des professionnels des RH
N=47

Source : Le Conference Board du Canada

3. S'acclimater à un nouvel environnement en matière de talents

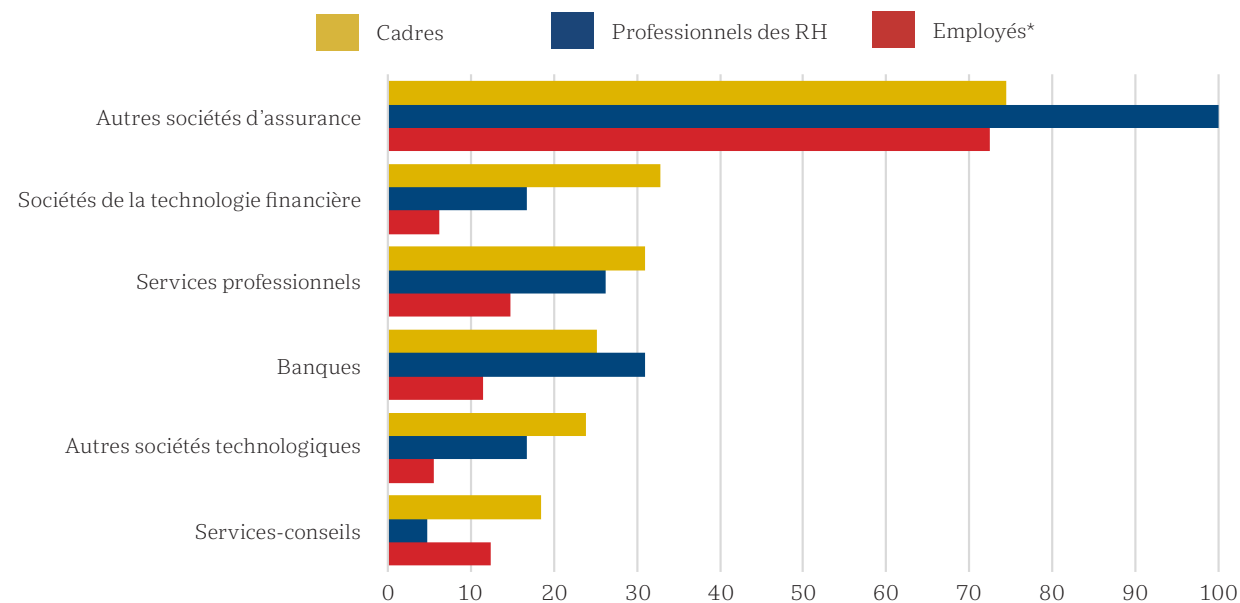
Les parties prenantes de l'industrie de l'assurance de dommages reconnaissent que ce sont les autres entreprises d'assurance qui leur livrent la plus forte concurrence en matière de talents. Par exemple, tant les professionnels des RH que les cadres de l'industrie ont indiqué qu'ils étaient le plus fortement en concurrence avec les « autres sociétés d'assurance » pour ce qui était du bassin de candidats dans lequel ils recrutait, bien avant les autres industries, dont les sociétés de la technologie financière (les *fintechs*), les services professionnels et les services-conseils. (Voir le graphique V-7.) Qui plus est, les résultats du sondage réalisé auprès des employés suggèrent que les trois quarts des employés qui quittent leurs fonctions⁵ prévoient continuer à travailler dans l'industrie de l'assurance.

Toutefois, les changements démographiques et technologiques que les assureurs de dommages connaissent ne sont pas propres à l'industrie. Par conséquent, les employeurs de l'industrie sont confrontés à une concurrence de plus en plus vive de la part des autres industries pour attirer et retenir les employés possédant les compétences dont ils ont besoin pour réussir.

Sans surprise, les professionnels des RH ont indiqué que l'accentuation de la concurrence avec les autres industries était le principal facteur qui aurait un impact sur leurs efforts en matière de recrutement et de fidélisation au cours des deux prochaines années, avant des facteurs tels que l'impact de la technologie sur les types d'emploi et les tâches, et la restructuration interne. (Voir le graphique V-8.)

Graphique V-7 : Les autres assureurs demeurent la principale source de concurrence en matière de talents

Part des répondants indiquant chaque industrie en tant que concurrent en matière de recrutement, en pourcentage



* Destination prévue des répondants qui prévoient quitter leur employeur actuel au cours des cinq prochaines années (à l'exclusion des employés indiquant qu'ils quitteront leur emploi pour prendre leur retraite).

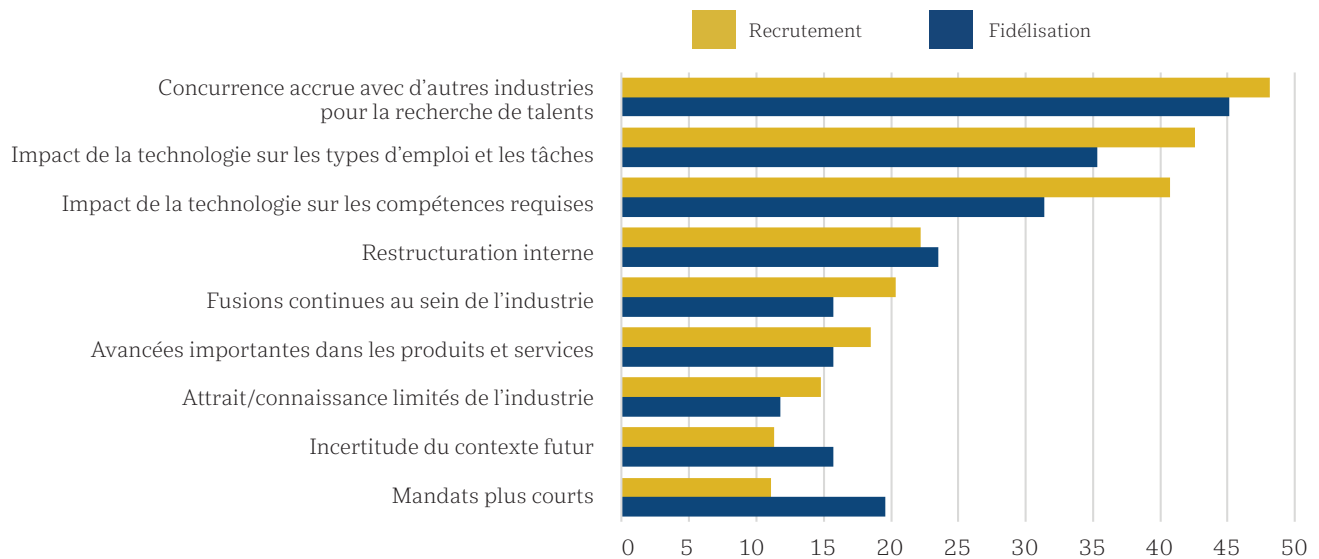
Sondage de 2017 de l'IAC auprès des professionnels des RH (Graphique III-14), sondage de 2017 de l'IAC auprès des employés (Graphique IV-39), sondage de 2017 de l'IAC auprès des cadres (voir le graphique 19 dans le rapport sur les nouvelles réalités, *L'évolution de la main-d'œuvre : conséquences des bouleversements technologiques pour l'industrie de l'assurance au Canada*).

Source : Le Conference Board du Canada

5 Employés prévoyant quitter leur employeur actuel au cours des cinq prochaines années, à l'exclusion de ceux qui prévoient prendre leur retraite.

Graphique V-8 : L'accentuation de la concurrence en matière de talents est une préoccupation importante pour les professionnels des RH de l'industrie de l'assurance de dommages

Part des répondants indiquant les facteurs qui influeraient dans une large mesure sur le recrutement et la fidélisation, en pourcentage



Sondage de 2017 de l'IAC auprès des professionnels des RH
Source : Le Conference Board du Canada

L'une des raisons principales de cette apparente contradiction est que les sources de concurrence varient considérablement selon le groupe professionnel. De fait, le niveau élevé de fidélisation des travailleurs du secteur est fortement orienté vers les postes traditionnels en assurance. Par exemple, 79 pour cent des travailleurs occupant un poste en production qui partent ainsi que les trois quarts des courtiers, et 74 pour cent des travailleurs occupant un poste dans le domaine des sinistres sont susceptibles de travailler à l'avenir dans le secteur de l'assurance. Par contre, les employés travaillant en TI qui partent – catégorie professionnelle formée de groupes professionnels où l'urgence du recrutement est supérieure à la moyenne, comme les spécialistes en marketing numérique et les analystes de données – sont beaucoup plus susceptibles de rechercher à l'avenir un emploi dans d'autres industries. Seulement la moitié de ces répondants ont mentionné que leur prochain emploi serait probablement dans le secteur de l'assurance.

Il est prévu que la concurrence sera particulièrement vive en matière de compétences numériques. La technologie modifie les postes qui comptent le plus pour les entreprises, de sorte qu'il est de plus en plus important que les entreprises attirent, développent et fidélisent les talents en mesure de pourvoir ces postes d'importance cruciale. Ces compétences sont de plus en plus recherchées dans toutes les industries alors que le bassin de diplômés possédant les compétences numériques recherchées ne suffira pas à répondre à la demande. La pénurie de travailleurs possédant les compétences recherchées continuera d'alimenter la pression concurrentielle pour la recherche de talents actuels et émergents. Cette accentuation de la concurrence en matière de talents fait en sorte que les entreprises se préoccupent grandement de leur capacité à recruter des talents qui font une différence.

Au vu de cette réalité, le fait que l'industrie a eu de la difficulté à attirer des travailleurs en TI au cours des dernières années constitue une préoccupation importante. La main-d'œuvre en TI de l'industrie est plus âgée que la moyenne – seulement 20,6 des travailleurs occupant un poste en TI au sein de l'industrie sont âgés de moins de 35 ans, comparativement

à 32,6 pour des travailleurs en TI dans l'ensemble de la main-d'œuvre.⁶ L'âge moyen plus élevé des travailleurs en TI de l'industrie s'explique partiellement par le fait que les recrues en TI entrent généralement dans l'industrie à un âge plus avancé : selon le sondage auprès des employés, l'âge médian des employés en TI qui sont entrés au service de l'industrie de l'assurance de dommages au cours des deux dernières années était de 34 ans.

Parallèlement, l'industrie est plus susceptible d'employer du personnel en TI plus âgé : 16,9 pour cent de la main-d'œuvre en TI de l'industrie est âgée de plus de 55 ans, comparativement à 12,4 pour cent pour l'ensemble de la main-d'œuvre. Une raison pouvant expliquer la structure d'âge actuelle des travailleurs en TI est la nécessité de maintenir les anciens systèmes, une tâche qui peut présenter moins d'attrait pour les jeunes talents en TI. Dans une optique prospective, l'abandon progressif des anciens systèmes devrait accroître graduellement l'attrait de l'industrie auprès des jeunes professionnels en TI. Toutefois, la très vive concurrence en matière de talents en TI livrée par les autres industries continue de freiner la capacité de l'industrie de recruter des travailleurs en TI. **Vu l'importance croissante des TI dans les activités commerciales du secteur, cette concurrence peut être préoccupante.**

Dans une ère de bouleversements, où l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend de plus en plus de la capacité à comprendre l'évolution des besoins en matière de talents, et à s'y adapter, les employeurs devront :

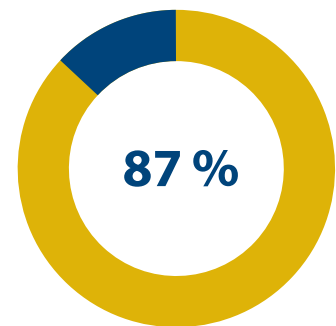
- réévaluer leurs pratiques en matière de recrutement et de fidélisation pour éviter les coûts associés à la pénurie de main-d'œuvre dans les postes clés. Cette réévaluation ne fera pas qu'obliger les employeurs à mettre en œuvre à l'avenir des stratégies plus constantes et plus ciblées en matière de talents, mais elle les amènera à pourvoir de plus en plus les postes avec des travailleurs non traditionnels (par ex., les collaborateurs externes).
- élargir l'accès à des projets de développement et à des cheminements de carrière clairs pour conserver l'intérêt des jeunes travailleurs.
- offrir davantage de modalités de travail souples en tant que facteur de différenciation clé tant pour les milléniaux, qui leur accordent une plus grande valeur, que pour les retraités potentiels, afin d'inciter ceux-ci à rester au travail plus longtemps. Bien que l'industrie obtienne de bons résultats au chapitre de la conciliation travail-vie personnelle et des modalités de travail souples, comme la possibilité de faire du télétravail, ces avantages deviennent de plus en plus courants.

4. Comprendre la proposition de valeur aux employés

La satisfaction au travail et la mobilisation des employés sont des concepts distincts.

La satisfaction au travail s'entend de la satisfaction des employés à propos de ce qu'ils obtiennent de leur organisation, notamment la rémunération, les avantages sociaux et la sécurité d'emploi.

La mobilisation s'entend de la relation des employés avec leur travail et témoigne de la mesure selon laquelle ils sont désireux de redonner à leur milieu de travail.⁷



Pourcentage d'employés qui se sont dits assez ou très satisfaits de leur emploi en 2017.

⁶ Selon les données du recensement de 2016 de Statistique Canada.

⁷ Armstrong et Wright, *Employee Engagement: Leveraging the Science to Inspire Great Performance*, p. 9–10.

L'industrie de l'assurance de dommages obtient une note élevée à l'égard de ces deux mesures et les facteurs contribuant à cette note n'ont pas beaucoup changé au cours de la dernière décennie. Ces résultats suggèrent que l'industrie de l'assurance de dommages a une proposition de valeur qui est des plus attrayante pour les personnes qui affichent certaines préférences par rapport au travail.

La satisfaction au travail globale dans l'industrie de l'assurance de dommages est élevée et elle l'est restée au fil du temps.

Quatre-vingt-sept pour cent des employés ont indiqué qu'ils étaient assez satisfaits ou très satisfaits de leur travail en 2017. Ce niveau élevé de satisfaction au travail est essentiellement demeuré inchangé depuis 2009, ce qui est remarquable étant donné que l'échantillon sous-jacent de répondants des sondages a changé considérablement au cours de la période. Les principaux facteurs du taux élevé de satisfaction au travail des employés de l'industrie de l'assurance de dommages n'ont pas non plus beaucoup changé au cours de la dernière décennie. (Voir le graphique V-9.) Ces facteurs sont les suivants :

- Un salaire ou une rémunération concurrentiels
- Une assurance maladie et d'autres avantages sociaux intéressants
- Des modalités de travail souples
- Un bon régime de retraite
- Des congés rémunérés suffisants (p. ex. vacances, journées de maladie)
- Un emploi permanent à temps plein

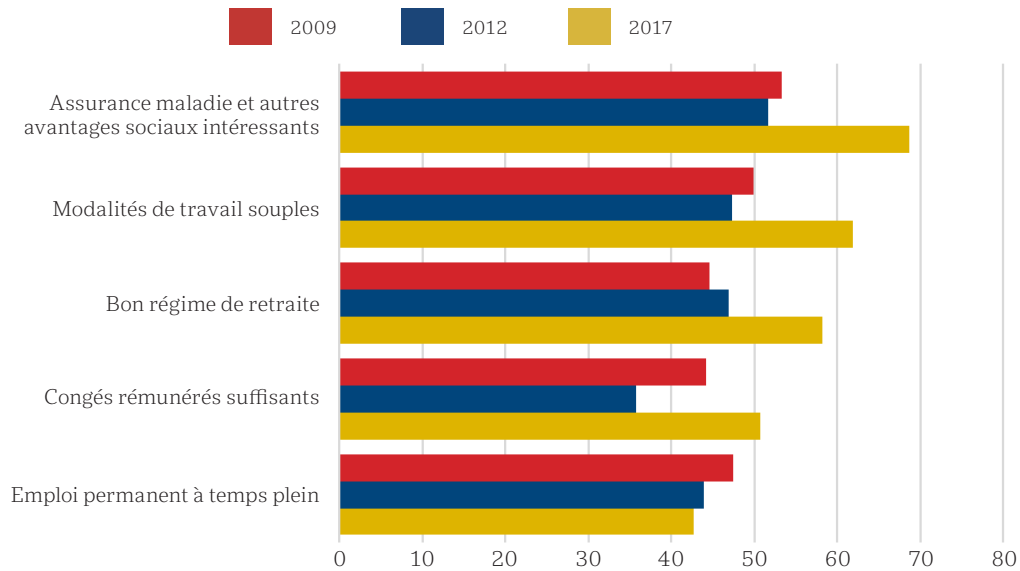
Les niveaux et les éléments de la satisfaction au travail sont semblables selon les groupes démographiques au sein de l'industrie, bien qu'il existe certaines différences. Les différences notables selon les sous-groupes incluent ce qui suit :

- Les hommes sont quelque peu plus intéressés par les occasions de promotion et quelque peu moins intéressés que les femmes par la quantité de congés payés et les occasions de travail à temps partiel.
- Les milléniaux se sont dits beaucoup moins intéressés par les régimes de retraite et beaucoup plus intéressés par les promotions que la moyenne, ce qui peut s'expliquer par leur plus jeune âge. Les milléniaux sont également plus intéressés par les programmes de formation et d'études ainsi que par les occasions de mentorat.
- En revanche, les baby-boomers ont affiché un intérêt nettement moins marqué envers les promotions et le travail à temps plein, mais ils ont accordé plus d'intérêt aux régimes de retraite et aux avantages sociaux. Ils ont également accordé une importance plus grande à l'autonomie au travail et à un travail stimulant.

Graphique V-9 : Les principaux éléments de la satisfaction au travail n'ont pas changé

Selon vous personnellement, au point où vous en êtes dans votre carrière, outre une rémunération concurrentielle, quels sont les aspects les plus importants pour qu'un poste vous semble idéal?

Part des répondants, en pourcentage



Sondage de 2017 de l'IAC auprès des employés
Source : Le Conference Board du Canada

L'industrie de l'assurance de dommages profite également de taux très élevés de mobilisation des employés.

Le Conference Board du Canada a estimé que seulement 27 pour cent des employés canadiens œuvrant dans toutes les industries affichaient une grande mobilisation au travail en 2014, selon les notes obtenues dans un échantillon de sondages sur la mobilisation des employés sur une période de 10 ans.⁸

À l'opposé, plus de la moitié des employés en assurance de dommages sont fortement d'avis qu'ils contribuent au succès de leur entreprise (64,2 pour cent) et sont fiers de travailler dans l'industrie de l'assurance de dommages (56,2 pour cent). (Voir le graphique V-10.)

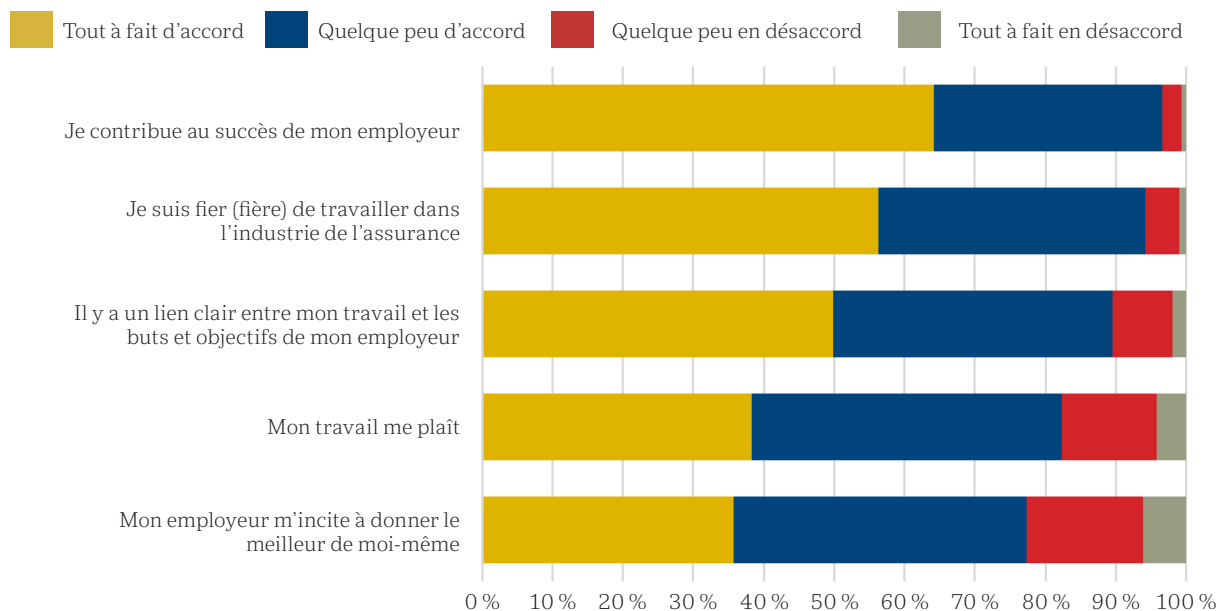
Bien que d'autres questions à propos de la mobilisation des employés aient obtenu des notes plus faibles, au moins un tiers des répondants ont toujours indiqué qu'ils étaient fortement mobilisés. Qui plus est, les niveaux élevés de mobilisation sont uniformes chez la plupart des types de travailleurs, seuls les employés en milieu de carrière et les employés moins qualifiés affichant des niveaux de mobilisation nettement inférieurs.

8 Armstrong et Wright, *Employee Engagement: Leveraging the Science to Inspire Great Performance*, p. 3, 19.

Graphique V-10 : Les employés en assurance de dommages sont mobilisés envers l'industrie et leur travail

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

Part des répondants, en pourcentage



Remarque : Les réponses « Je ne sais pas/sans objet » ont été exclues.
 Sondage de 2017 de l'IAC auprès des employés
 Source : Le Conference Board du Canada

Un certain nombre de facteurs contribuent au taux élevé de mobilisation des employés. Par exemple :

- 83 pour cent des répondants au sondage auprès des employés ont attribué la cote excellent ou bon aux occasions de travailler avec des collègues respectés et ont indiqué que les relations avec les collègues de travail étaient un facteur clé de la mobilisation.
- Une majorité d'employés ont attribué la cote bon ou excellent aux occasions d'avancement professionnel (59,3 pour cent), à l'influence sur les décisions en milieu de travail (59,6 pour cent), à la reconnaissance (53,4 pour cent) et à l'accès à des programmes de formation (72,7 pour cent) et à des tâches de perfectionnement (55,7 pour cent).

L'industrie devra maintenir ou renforcer ces points forts pour continuer d'obtenir de bons résultats du point de vue de la mobilisation.

5. Repenser le recrutement et la fidélisation

La plupart des professionnels des RH conviennent que le recrutement et la fidélisation seront plus difficiles à l'avenir qu'ils l'ont été récemment.

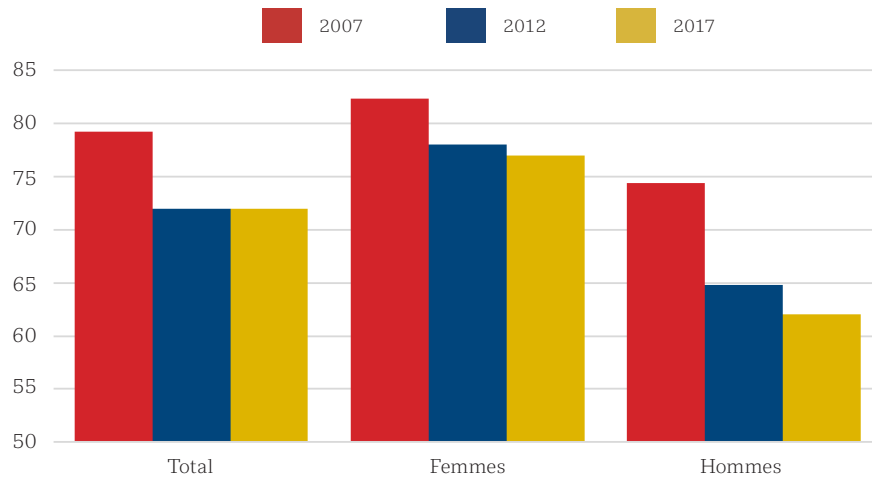
La croissance organique de l'industrie devra se poursuivre; 7 cadres sur 10 de l'industrie prévoient une expansion de la main-d'œuvre de l'industrie au cours des cinq prochaines années.⁹

Le besoin de développer et d'acquérir de nouvelles compétences devrait également soutenir la progression de l'emploi dans l'industrie. Ce besoin surviendra dans un environnement où les obstacles qui entraveront à l'avenir le recrutement et à la fidélisation s'accroissent.

Par exemple, la durée des fonctions raccourcit et la concurrence en matière de talents s'intensifie, deux facteurs qui ne sont pas sans lien. (Voir le graphique V-11.)

Graphique V-11 : La durée des fonctions des employés raccourcit, particulièrement chez les hommes

Durée médiane des fonctions auprès de l'employeur actuel par sexe, en mois



Recensement de 2017 de l'IAC
Source : Le Conference Board du Canada

Alors que les changements technologiques redéfinissent l'éventail des professions et des compétences, le recrutement et la fidélisation ciblés joueront vraisemblablement un rôle accru dans les stratégies de dotation des entreprises de l'industrie.

Selon le sondage récent auprès des professionnels des RH, moins de la moitié des répondants (44 pour cent) ont indiqué avoir effectué des activités de fidélisation ciblée au cours des deux dernières années, alors qu'un nombre plus élevé de répondants (62 pour cent) ont eu recours à des activités de recrutement ciblé.

Toutefois, les répondants plus sensibles à l'impact de la technologie ont été plus nombreux à mettre en place des stratégies de recrutement et de fidélisation ciblés. De fait, les trois quarts des répondants sensibles à la technologie font du recrutement ciblé, soit un pourcentage de loin supérieur au pourcentage de 55 pour cent enregistré chez les autres répondants. En outre,

9 Sondage de 2017 de l'Institut d'assurance auprès des cadres

48 pour cent des répondants sensibles à la technologie ont des activités de fidélisation ciblée, comparativement à 42 pour cent dans le cas des autres répondants.

Il est intéressant de noter que le principal élément de motivation soutenant les stratégies de recrutement et de fidélisation ciblées a graduellement évolué au cours des cinq dernières années.

- Lors du sondage de 2012, les répondants avaient indiqué que les activités de recrutement ciblé instaurées par leur entreprise visaient surtout à répondre aux besoins généraux en matière de dotation, la nécessité de répondre aux besoins de postes particuliers venant en dernier.
- Cinq ans plus tard, la nécessité de répondre aux besoins de postes particuliers est devenue la principale raison du recrutement ciblé, avant le désir d'amener de nouvelles compétences dans l'entreprise. (Voir le tableau V-1.)

Tableau V-1 : Le recrutement ciblé vise de plus en plus à répondre aux besoins de postes particuliers

Rang, de 1 à 6

Raison du recours au recrutement ciblé	2012	2017
Répondre aux besoins de postes particuliers	6	1
Amener de nouvelles compétences dans l'entreprise	2	2
Répondre aux besoins généraux en matière de dotation	1	3
Créer une plus grande diversité dans le milieu de travail	3	4
Remplacer les employés qui prennent leur retraite	3	4
Positionner l'entreprise comme un employeur de choix dans un groupe cible	3	6

Sondage de 2017 de l'IAC auprès des professionnels des RH
Source : Le Conference Board du Canada

Étant donné que la technologie ne peut que s'enraciner de plus en plus dans les activités des entreprises, le recrutement et la fidélisation viseront de plus en plus à rechercher des candidats possédant des compétences particulières. Par conséquent, les entreprises seront vraisemblablement plus nombreuses à mettre en place un plan de recrutement ciblé à l'avenir.

En plus de devenir plus ciblées, les activités futures de recrutement et de fidélisation seront plus fluides. Autrement dit, les entreprises effectueront de plus en plus d'activités suivies de recrutement et de fidélisation.

- Du côté du recrutement, les entreprises devront anticiper les pénuries potentielles de compétences ou de main-d'œuvre. Cela ne les aidera pas uniquement à pourvoir les postes vacants, mais leur permettra aussi de surveiller le bassin de talents, sans égard à leurs besoins actuels en matière de recrutement.
- Du côté de la fidélisation, les entreprises devront avoir à l'œil les principaux facteurs de fidélisation, particulièrement en ce qui concerne les talents qui font une différence. Par exemple, une proportion supérieure à la moyenne des employés en TI de l'industrie se sont dits insatisfaits des occasions de formation. Cela suggère que des mesures plus étendues de formation pour le personnel en TI pourraient améliorer la fidélisation de ces travailleurs.

En plus d'être confrontées à des défis accrus en matière de recrutement et de fidélisation, de nombreuses entreprises devront également envisager de recourir davantage à des travailleurs non traditionnels dans leurs stratégies futures de gestion des talents.

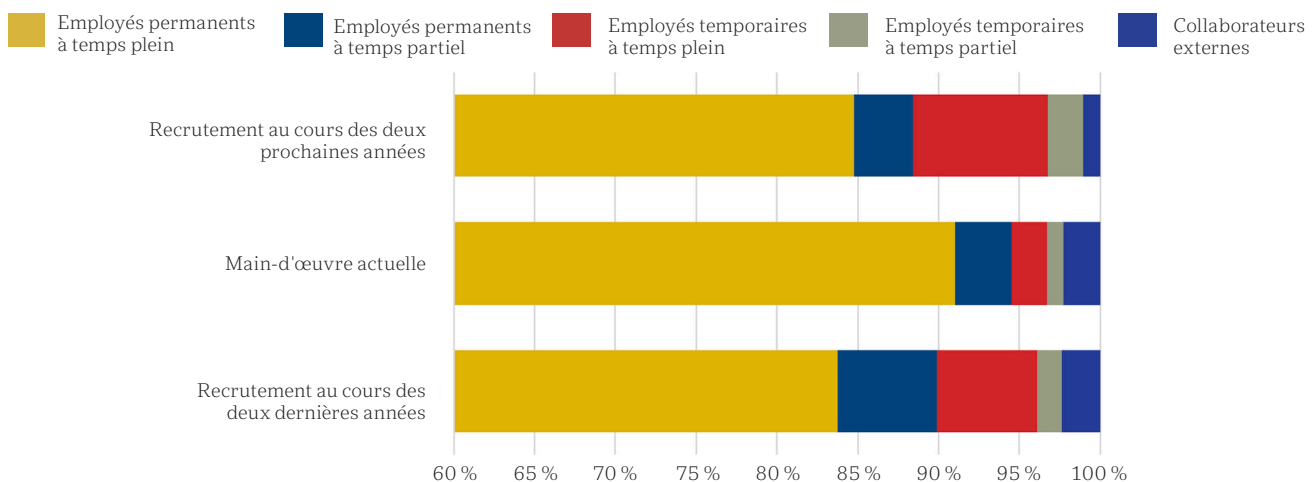
ANALYSES DÉMOGRAPHIQUES SUR L'INDUSTRIE DE L'ASSURANCE DE DOMMAGES AU CANADA

Par exemple, on prévoit que le recours à des collaborateurs externes¹⁰ deviendra plus courant au sein de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada au cours des prochaines années, afin de pallier les lacunes de compétences à court terme et de répondre à des besoins ponctuels (par exemple, pour gérer les charges de travail en période de pointe lors de catastrophes naturelles).

Qui plus est, le recours à des collaborateurs externes pourrait aider les entreprises à faire face à la perte de connaissances découlant des départs à la retraite, dans la mesure où cette solution constitue une formule de travail attrayante pour ceux qui prévoient continuer à travailler après la retraite. Le recours accru à des collaborateurs externes a été souligné dans le sondage auprès des professionnels des RH : alors que les collaborateurs externes représentaient seulement 1,1 du personnel recruté au cours des deux dernières années, les professionnels des RH de l'industrie s'attendent à ce que ce pourcentage grimpe à 2,4 pour cent au cours des deux prochaines années. (Voir le graphique V-12.)

Graphique V-12 : Les activités de recrutement portent moins sur les postes permanents à temps plein

Part de la main-d'œuvre par type de travailleur, en pourcentage



Recensement de 2017 de l'IAC, sondage de 2017 de l'IAC auprès des professionnels des RH
N=48

Source : Le Conference Board du Canada

Les employeurs sont de plus en plus nombreux à offrir des conditions de travail souples pour répondre à la demande accrue de mesures favorisant l'équilibre travail-vie personnelle. Il semblerait toutefois que ces mesures n'atteignent pas toujours leur auditoire le plus réceptif.

Selon le dernier recensement de l'industrie, 95 pour cent des entreprises en assurance de dommages autorisent maintenant certains employés à faire du télétravail. Ce pourcentage est de loin supérieur à la moyenne chez les autres employeurs, un sondage récent du Conference Board du Canada ayant révélé que 55 pour cent des entreprises autorisaient des employés à travailler à domicile, du moins à temps partiel de manière officielle ou non officielle.¹¹

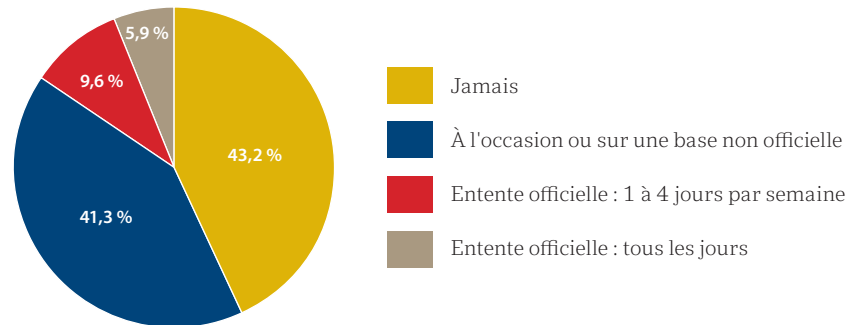
Il vaut également la peine de noter que la possibilité de télétravail n'est pas seulement offerte à une poignée d'employés des entreprises en assurance de dommages. De fait, plus de la moitié des employés de l'industrie indiquent qu'ils font du télétravail, du moins pendant une partie de leur temps. (Voir le graphique V-13.)

¹⁰ Les collaborateurs externes sont définis comme un groupe provisoire de travailleurs qui travaillent pour une entreprise sur une base non permanente et qui ne sont pas inclus dans la liste de paie (par ex., pigistes, professionnels indépendants, entrepreneurs indépendants, conseillers).

¹¹ MacLean, *Flexible Work Arrangements: Transforming the Way Canadians Work*.

Graphique V-13 : Plus de la moitié des employés peuvent faire du télétravail

Part des répondants selon le statut de télétravailleur, en pourcentage



Sondage de 2017 de l'IAC auprès des employés
Source : Le Conference Board du Canada

Toutefois, malgré cette prévalence, il est intéressant de noter que l'industrie semble permettre davantage le télétravail au fur et à mesure que l'expérience augmente. Par exemple :

- La tendance en matière de télétravail passe d'un faible pourcentage de 25 dans le cas des travailleurs de moins de 30 ans à un pourcentage élevé de 40 pour les travailleurs plus âgés.
- Bien que le télétravail puisse favoriser la fidélisation, ce résultat peut également être influencé par le fait que les travailleurs plus jeunes sont plus susceptibles d'occuper des postes limitant les possibilités de télétravail.
- Par exemple, 52,7 pour cent des employés occupant un poste dans les domaines de la vente et du service (dont l'âge médian est parmi les plus faibles dans l'industrie) ne font jamais de télétravail, comparativement à seulement 17,3 pour cent des gestionnaires (qui sont à l'extrémité opposée du spectre de l'âge.)

Dans tous les cas, de multiples sondages révèlent clairement que les milléniaux accordent plus de valeur au télétravail et à la conciliation travail-vie personnelle que les membres des générations précédentes. Par conséquent, l'industrie pourrait avoir avantage à harmoniser ses pratiques actuelles avec ces préférences, surtout qu'elle s'efforce de devenir plus attrayante pour les plus jeunes recrues.

En plus d'offrir des conditions de travail souples aux milléniaux, les employeurs, et particulièrement ceux qui se préoccupent de conserver les talents après l'âge officiel de la retraite, devraient envisager d'offrir des modalités plus souples aux employés qui partent à la retraite. Il est intéressant de noter ce qui suit :

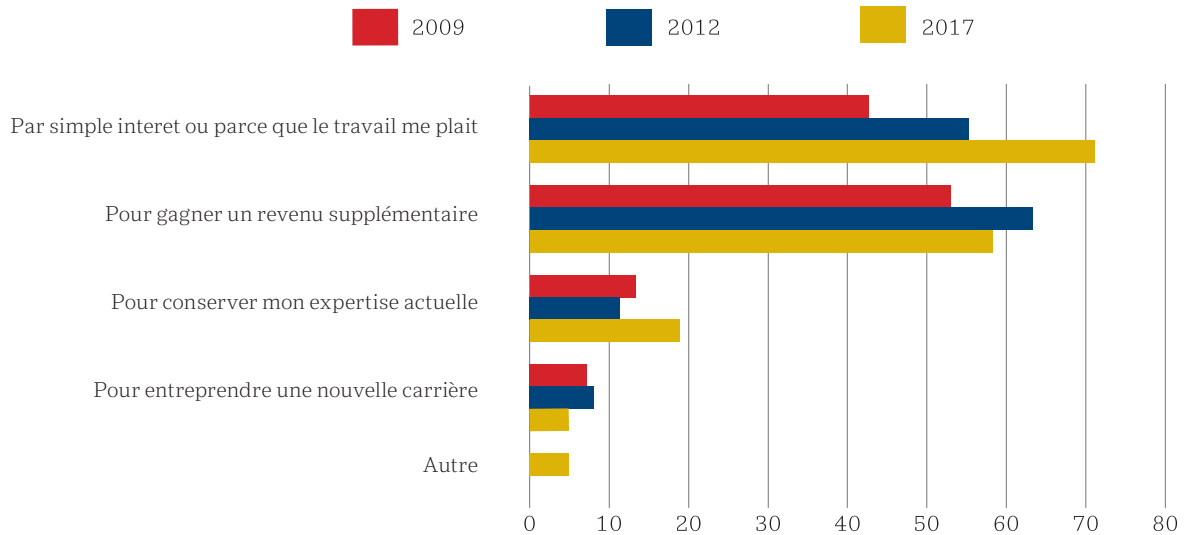
- Une constatation étonnante du sondage auprès des employés est que 75 pour cent de ceux qui envisagent de partir à la retraite ont l'intention de travailler à quelque titre que ce soit après la date officielle de leur retraite – un pourcentage bien supérieur au pourcentage de 64,2 enregistré en 2012.
- La principale raison incitant les retraités à continuer à travailler après la date officielle de la retraite n'est plus de gagner un revenu supplémentaire, mais de travailler par simple intérêt ou parce que le travail leur plaît. (Voir le graphique V-14.)
- Malgré cela, près des trois quarts des employés qui partent à la retraite (73,2 pour cent) ont mentionné que le travail à temps partiel n'était pas une option qui leur était offerte ou qui ne s'appliquait pas dans leur cas, et 62,0 pour cent d'entre eux ont fait cette constatation à propos de la retraite progressive. Et cela bien que les restrictions relatives à la double rémunération reçue par ceux qui touchent une rente de retraite mais continuent de travailler puissent constituer un défi qu'il faudrait relever.

Ces chiffres suggèrent que les employeurs qui s'inquiètent de retenir les talents après la date officielle de leur retraite devraient envisager d'offrir des modalités souples aux employés qui prennent leur retraite, ou s'efforcer de mieux faire connaître les options existantes

Graphique V-14 : La plupart des personnes au seuil de la retraite veulent continuer de travailler par simple intérêt ou parce que le travail leur plaît

Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la raison pour laquelle vous envisagez de continuer à travailler après la retraite?

Part des répondants ayant l'intention de continuer de travailler à la retraite, en pourcentage



Sondage de 2017 de l'IAC auprès des employés
N=535

Source : Le Conference Board du Canada

Tandis que l'industrie cherchera à s'adapter à un nouvel environnement de talents, les stratégies de fidélisation des employés clés devront rester concurrentielles sur le plan du développement de carrière et des possibilités d'avancement. En fait :

- Le principal obstacle à la fidélisation mentionné par les professionnels des RH était les perspectives limitées de carrière au sein de l'entreprise.
- Ce problème était particulièrement apparent dans les entreprises de plus petite taille où les possibilités de mutations latérales et de promotions sont plus limitées.
- Cette constatation est conforme à la perception courante des employés de l'industrie, qui sont heureux d'avoir accès à des programmes de formation pour lesquels ils reçoivent un soutien financier, mais beaucoup moins satisfaits des occasions d'avancement professionnel, de mutations latérales et d'accès à des tâches de perfectionnement.
- Par exemple, plus de la moitié des employés (55,8 pour cent) ont indiqué qu'ils n'avaient pas accès à un programme de rotation d'emplois, tandis que 45,7 pour cent ont dit que le nombre de postes supérieurs au leur était insuffisant.

Dans ce contexte, les employeurs devront élargir l'accès aux tâches de perfectionnement et offrir des cheminements de carrière clairs à leurs employés, pour fidéliser les personnes talentueuses expérimentées. Sinon, les employés se tourneront vers d'autres entreprises pour pouvoir relever des défis.

6. Qui seront les leaders de demain?

En raison de leur incidence sur les résultats d'une entreprise selon diverses mesures des RH, le leadership et la direction continuent d'être des aspects importants dans toute entreprise. Les études ont démontré qu'un leadership efficace contribuait à améliorer la mobilisation et le rendement des employés, et qu'une mobilisation accrue des employés se traduisait par une diminution mesurable du roulement.

Le sondage auprès des professionnels des RH confirme également l'existence d'un lien important entre un leadership efficace et la fidélisation des employés. Par exemple, lorsqu'on a demandé aux professionnels des RH d'indiquer les principaux facteurs rendant la fidélisation moins difficile dans leur entreprise, la compatibilité avec la culture d'entreprise est arrivée en tête, 77 pour cent des répondants indiquant que celle-ci faisait partie des cinq principaux facteurs influençant la fidélisation. (Voir le graphique V-15.) Bien sûr, l'équipe de direction de l'entreprise est l'un des déterminants clés de la culture.

Graphique V-15 : La compatibilité avec la culture d'entreprise est un facteur important influant sur la fidélisation

Lorsqu'il ne s'est pas avéré difficile de garder les employés, quels sont les cinq principaux facteurs ayant contribué à rendre la fidélisation moins difficile?

Part des répondants, en pourcentage



Sondage de 2017 de l'IAC auprès des professionnels des RH

N=47

Source : Le Conference Board du Canada

Malgré leur importance traditionnelle, plusieurs facteurs ont fait en sorte que le leadership et la direction se sont retrouvés sous les projecteurs :

Pour commencer, **les compétences en leadership nécessaires pour réussir dans l'industrie changent**. Alors qu'auparavant on demandait souvent aux leaders de mettre en œuvre des stratégies prédéfinies, d'accroître l'efficacité et d'améliorer les processus préexistants, les futurs leaders seront de plus en plus appelés à prendre des décisions stratégiques et devront être prêts à créer quelque chose d'entièrement nouveau.¹²

12 Abbatiello et al., « Leadership Disrupted ».

Le besoin de créer et de soutenir une culture d'adaptabilité exigera de nouvelles compétences et pratiques de la part des gestionnaires et des leaders de l'industrie. En même temps, alors que les changements s'accroissent, les leaders efficaces devront encore posséder des compétences traditionnelles en leadership (par exemple, la capacité d'inspirer et de motiver d'autres personnes).

Dans ce contexte, tous ne sont pas d'avis que les leaders sont présentement bien préparés à s'attaquer aux défis de demain. Par exemple, selon le sondage de 2017 Global Human Capital Trends de Deloitte, seulement cinq pour cent des chefs de la direction des entreprises de services financiers estiment que leur entreprise compte de solides leaders en technologies numériques.¹³

En plus de l'évolution du rôle des cadres et des leaders, **la direction est confrontée à un nombre exceptionnel de départs à la retraite.**

D'ici 2027, il est prévu qu'un cadre sur trois prendra sa retraite – ce qui représente le pourcentage de départ le plus élevé parmi toutes les catégories professionnelles de l'industrie.

Il est encore plus préoccupant de savoir que 52 pour cent des cadres supérieurs en poste prévoient prendre leur retraite au cours des dix prochaines années, contre 37 pour cent des cadres intermédiaires et 31 pour cent des cadres de terrain.

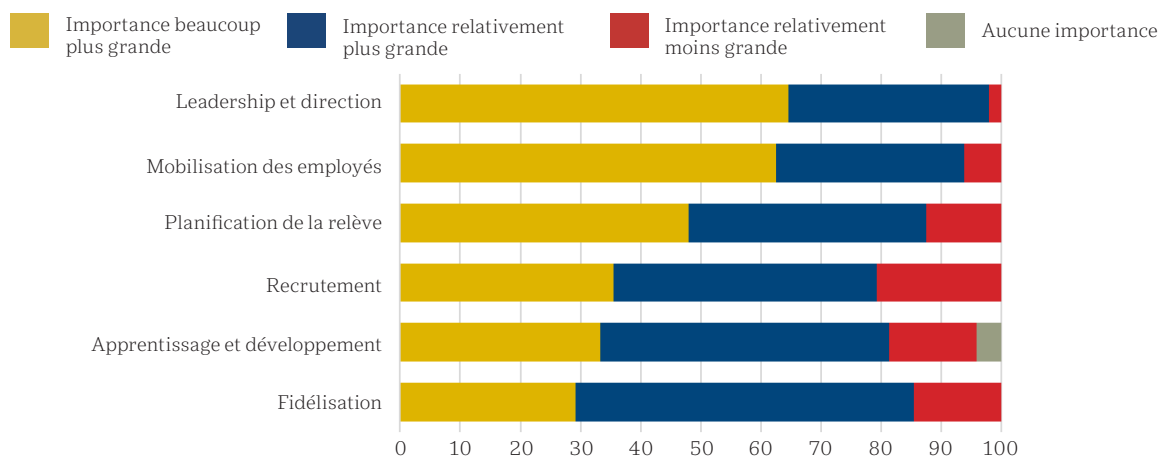
Bien que le remplacement des cadres supérieurs constituera en soi un défi important, le taux élevé d'attrition dans le bassin principal de candidats aux postes de cadres supérieurs viendra compliquer davantage la situation.

Compte tenu de la nécessité de remplacer les cadres de l'industrie qui prennent leur retraite et de l'évolution des exigences en matière de leadership, on peut comprendre pourquoi les professionnels en RH ont jugé que le leadership et la direction constituaient l'enjeu le plus important auquel ils étaient confrontés. (Voir le graphique V-16.)

Graphique V-16 : Le leadership et la direction ont été jugés comme l'enjeu le plus important en matière de RH

Quelle importance revêtaient les enjeux suivants, par rapport aux autres enjeux portant sur la gestion des ressources humaines auxquels votre entreprise est confrontée?

Part des répondants, en pourcentage



Sondage de 2017 de l'IAC auprès des professionnels des RH
N=48

Source : Le Conference Board du Canada

13 Abbatiello et al., « Leadership Disrupted ».

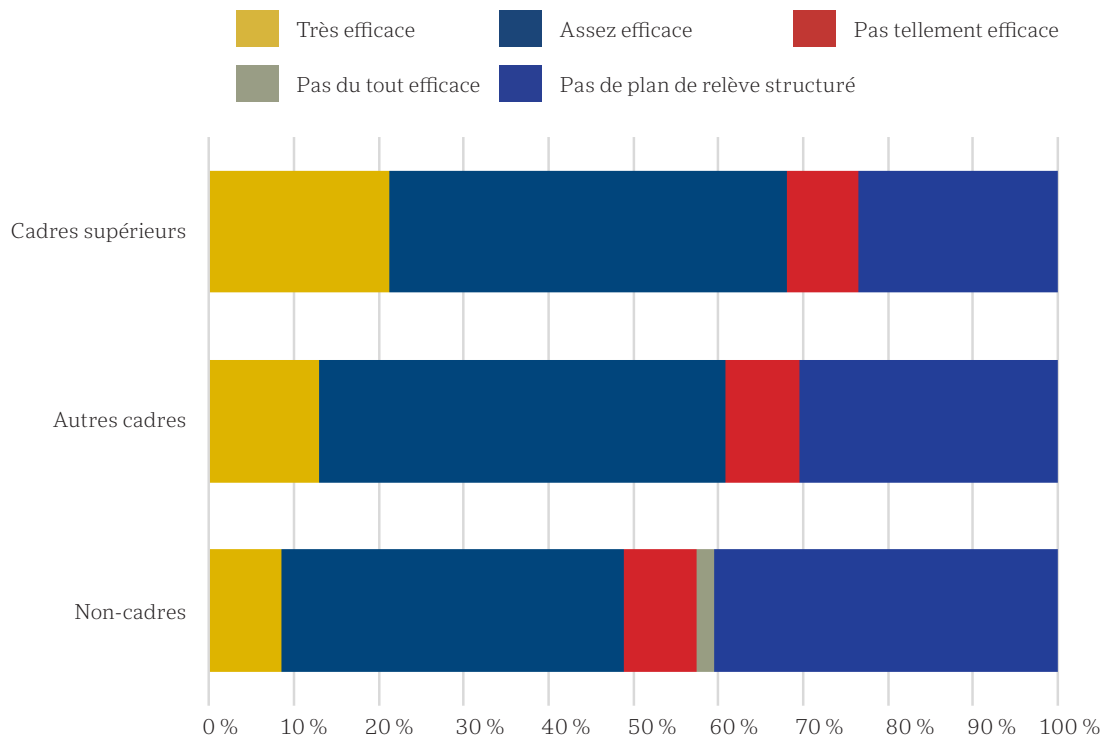
Les entreprises d'assurance de dommages prennent divers moyens pour combler leurs besoins en matière de leadership et de direction :

- 1. Les entreprises recherchent de plus en plus des compétences en leadership lors de l'embauche.** En fait, le leadership et les compétences en gestion font partie des compétences que les professionnels des RH rechercheront le plus au cours des deux prochaines années, lorsqu'ils évalueront les candidats, les entreprises sensibles à la technologie mettant plus l'accent sur les compétences en leadership que les autres entreprises. Il ne sera pas surprenant à l'avenir que les recruteurs mettent l'emphase sur les compétences en leadership et en gestion compte tenu du fait que les membres de la haute direction¹⁴ les ont classées au premier rang pour ce qui est des compétences qui seront dorénavant les plus importantes pour l'industrie.
- 2. Les entreprises utilisent aussi des plans de relève pour pourvoir les postes des principaux leaders dont le départ est prévu ultérieurement.** Notre étude laisse croire que les plans de relève ont été très efficaces lorsqu'ils ciblaient des postes de cadres supérieurs dans l'industrie. (Voir le graphique V-17.)

Graphique V-17 : Le plus souvent utilisés, les plans de relève sont les plus efficaces dans le cas des cadres supérieurs

Dans quelle mesure le plan de relève structuré de votre entreprise a-t-il été efficace pour gérer les problèmes de fidélisation de votre entreprise au sein des catégories d'employés indiquées ci-dessous?

Part des répondants, en pourcentage



Sondage de 2017 de l'IAC auprès des professionnels des RH
N=47

Source : Le Conference Board du Canada

Même si l'accent accru mis sur l'embauche de candidats possédant les compétences requises en leadership et sur l'élaboration de plans de relève devrait aider à atténuer les lacunes en matière de leadership et de direction, l'industrie devra aussi reconsidérer ses sources de candidats pour les futurs gestionnaires et leaders.

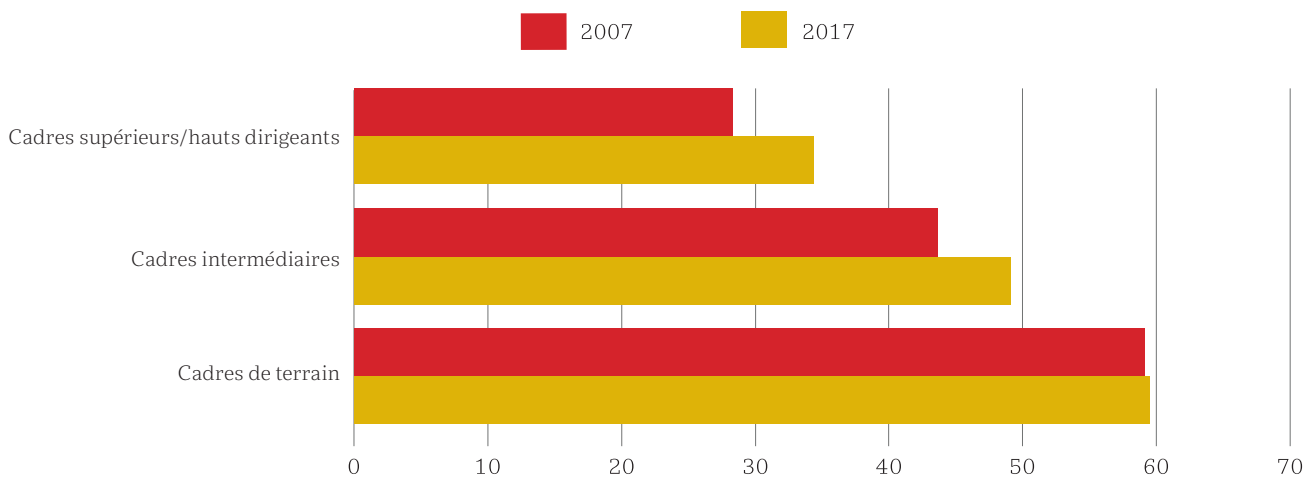
14 Sondage de 2017 de l'Institut d'assurance du Canada auprès des cadres.

ANALYSES DÉMOGRAPHIQUES SUR L'INDUSTRIE DE L'ASSURANCE DE DOMMAGES AU CANADA

- D'une part, il faudra envisager de recruter à l'externe les candidats aux postes de leaders et de gestionnaires. Traditionnellement, des candidats à l'interne étaient promus à des postes de cadres, mais en raison de l'influence grandissante de la technologie sur l'industrie de l'assurance de dommages, on privilégie maintenant des leaders provenant de l'extérieur qui apportent avec eux un bagage d'expérience et de connaissances.
- D'autre part, l'industrie devra évaluer son bassin interne traditionnel de gestionnaires et de leaders possibles. Dans l'industrie de l'assurance de dommages par exemple, seulement 35 pour cent des postes de cadres supérieurs étaient occupés par des femmes bien que celles-ci représentent 62 pour cent de l'ensemble de la main-d'œuvre. (Voir le graphique V-18.)
- Bien que le pourcentage de femmes occupant un poste de gestion dans l'industrie ait augmenté au cours de la dernière décennie de sorte que les femmes y sont mieux représentées que dans d'autres industries de référence (les services professionnels et les services financiers, par exemple), il est encore possible d'améliorer sensiblement la situation des femmes par rapport aux postes de gestion.

Graphique V-18 : Le pourcentage de femmes dans des postes de cadres supérieurs et de cadres intermédiaires a augmenté

Part des femmes occupant un poste de gestion dans l'industrie de dommages, en pourcentage



Recensement de 2017 de l'IAC
Source : Le Conference Board du Canada

Enfin, alors que l'industrie cherche à recruter des leaders et à développer les compétences en gestion et en leadership, elle devrait se montrer réceptive aux idées contemporaines sur les pratiques de développement. Par exemple, on peut identifier dès le début de leur carrière les futurs leaders d'après leur créativité et leur capacité à diriger des équipes, puis leur octroyer d'énormes responsabilités leur permettant de développer leurs compétences en leadership, alors qu'auparavant les leaders étaient choisis en fonction de leur expérience, de la durée de leurs fonctions, de leur rendement ou simplement parce qu'ils s'étaient acquittés de leurs responsabilités. Qui plus est, on recourt de plus en plus à des projets de résolution de problèmes et à des cas réels pour développer les leaders, en plus des programmes de formation et de perfectionnement professionnel.

7. Améliorer la diversité et l'inclusion

Il apparaît important d'améliorer la diversité et l'inclusion dans l'industrie.

Plusieurs groupes minoritaires demeurent sous-représentés dans l'industrie de l'assurance de dommages par rapport à l'ensemble de la main-d'œuvre. Par exemple :

- En 2017, 2,2 pour cent des employés se sont déclarés autochtones. En comparaison, 4,3 pour cent des personnes sur le marché du travail s'étaient identifiées comme autochtones¹⁵ lors du recensement de Statistique Canada en 2016.
- Les minorités visibles forment un autre groupe dont la représentation est inférieure à la moyenne – 16 pour cent des employés de l'industrie de l'assurance de dommages ont déclaré faire partie d'un groupe ethnique non blanc en 2017, comparativement à 21,3 pour cent lors du recensement de Statistique Canada en 2016. Toutefois, dans le cas des minorités visibles, il est intéressant de souligner que leur représentation s'est améliorée puisqu'elles ne représentaient que 13,6 pour cent de la main-d'œuvre de l'industrie de l'assurance de dommages en 2009.
- En donnant aux employés la possibilité de s'identifier comme une personne lesbienne, gaie, bisexuelle ou transgenre (LGBT), ou comme une personne handicapée, le sondage auprès des employés a permis de mettre en évidence la prévalence d'autres groupes minoritaires dans l'industrie. Au total, 2,8 pour cent des répondants ont déclaré faire partie de la communauté LGBT, et 1,9 pour cent se sont identifiés comme des personnes handicapées. Ces données serviront de points de repère pour les études démographiques que l'Institut d'assurance effectuera à l'avenir et les projets visant à promouvoir la diversité et l'inclusion dans l'industrie de l'assurance de dommages.

En plus d'établir la sous-représentation des groupes minoritaires par rapport au marché du travail canadien, notre étude démographique a fait ressortir la variation observable de la représentation des minorités dans les divers postes qu'offre l'industrie. Il est intéressant de noter ce qui suit :

- D'une part, la tendance au sein des minorités était une représentation égale ou supérieure à la moyenne dans les postes liés à la production et aux sinistres. (Voir le graphique V-19.) Par exemple, 17,6 pour cent des rédacteurs production faisaient partie d'une minorité visible et 2,9 pour cent s'identifiaient comme des autochtones.
- D'autre part, les groupes minoritaires étaient généralement sous-représentés dans les postes de gestion. Il n'y avait notamment que 5,0 pour cent des cadres supérieurs qui appartenaient à une minorité visible, tandis que 8,1 pour cent des cadres de terrain faisaient partie de ce groupe.
- Il y avait quelques exceptions à cette tendance. Par exemple, un pourcentage supérieur à la moyenne (3,2 pour cent) de cadres de terrain s'identifiait comme des membres de la communauté LGBT.

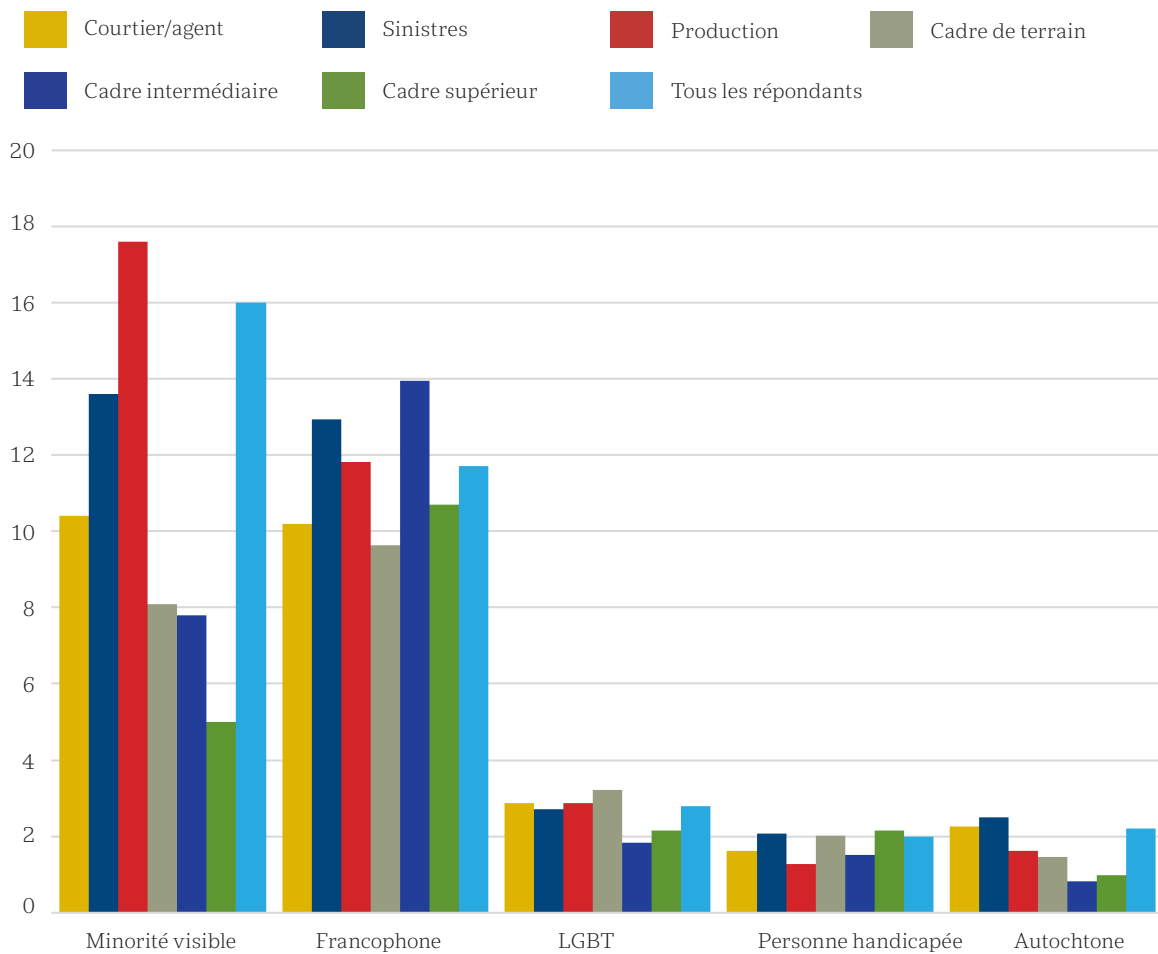
À la lumière de ces constatations, il est important de noter que la sous-représentation des minorités visibles dans les postes de cadres supérieurs n'est pas l'apanage de l'industrie de l'assurance de dommages. Par exemple, les résultats d'une étude du Diversity Institute présentés en 2017 ont révélé que les minorités visibles de Toronto ne représentaient que 3,3 pour cent des conseils d'administration des sociétés (en baisse par rapport à la représentation de 4,8 pour cent en 2014), bien que plus de la moitié de la population dise faire partie d'une minorité visible.¹⁶

¹⁵ Statistique Canada, recensement de 2016, catalogue 98-400-X2016268.

¹⁶ Cukier, "Diversity Leads."

Graphique V-19 : Les membres des minorités sont généralement sous-représentés dans les postes de gestion

Part des répondants par groupe démographique dans des postes particuliers, en pourcentage



Sondage de 2017 de l'IAC auprès des employés
Source : Le Conference Board du Canada

Bien que les niveaux de mobilisation soient élevés parmi les groupes minoritaires, ils sont inférieurs aux taux moyens enregistrés au sein de la main-d'œuvre de l'industrie de l'assurance de dommages. Par exemple :

- Dans une proportion de 59,8 pour cent, la plupart des membres des minorités visibles ont l'impression de contribuer à la réussite de leur entreprise – ce pourcentage étant légèrement inférieur au pourcentage de 61,1 obtenu pour l'ensemble de la main-d'œuvre.
- Qui plus est, 45,2 pour cent des membres des minorités visibles voient un lien clair entre leur travail et les buts et objectifs de leur entreprise, par rapport à 49,8 pour cent pour la main-d'œuvre dans son ensemble.
- 31,8 pour cent des membres des minorités visibles et 26,6 pour cent des employés LGBT sont tout à fait d'accord avec l'énoncé indiquant que leur entreprise les incite à donner le meilleur d'eux-mêmes, résultat bien inférieur aux 38,4 pour cent des employés de l'industrie de l'assurance de dommages.

Divers facteurs peuvent expliquer la mobilisation plus faible des groupes minoritaires dans l'industrie.

- Pour commencer, les groupes minoritaires avaient généralement des opinions moins favorables au sujet du processus de promotion dans l'industrie. Une proportion de 68,1 % des membres des minorités visibles (par rapport à 73,9 de l'ensemble des employés) croyait que le processus d'embauche était équitable. Il est fort possible que ce sentiment découle de leur sous-représentation dans les postes clés de gestion.
- Il est intéressant toutefois de constater que les groupes minoritaires semblent avoir accès aux promotions, les pourcentages des membres des minorités visibles (51,5 pour cent) et de la communauté LGBT (51,1 pour cent) ayant été promus par leur employeur actuel étant légèrement inférieur à la moyenne de 54,6 pour cent pour l'ensemble des employés.
- En rapport avec leurs perceptions sur les promotions, les répondants qui se sont identifiés comme des membres des minorités visibles, des francophones et des personnes handicapées ont obtenu des résultats légèrement inférieurs à la moyenne à l'égard des questions portant sur l'avancement professionnel, les mutations latérales et les tâches de perfectionnement.
- Finalement, d'après les résultats du sondage auprès des employés, 26 pour cent des membres des minorités visibles étaient insatisfaits des activités favorisant la diversité, comparativement à 20 pour cent pour l'ensemble de l'échantillonnage.

L'une des conséquences possibles des niveaux de mobilisation inférieurs à la moyenne des membres des minorités est que ceux-ci sont plus enclins à quitter l'entreprise.

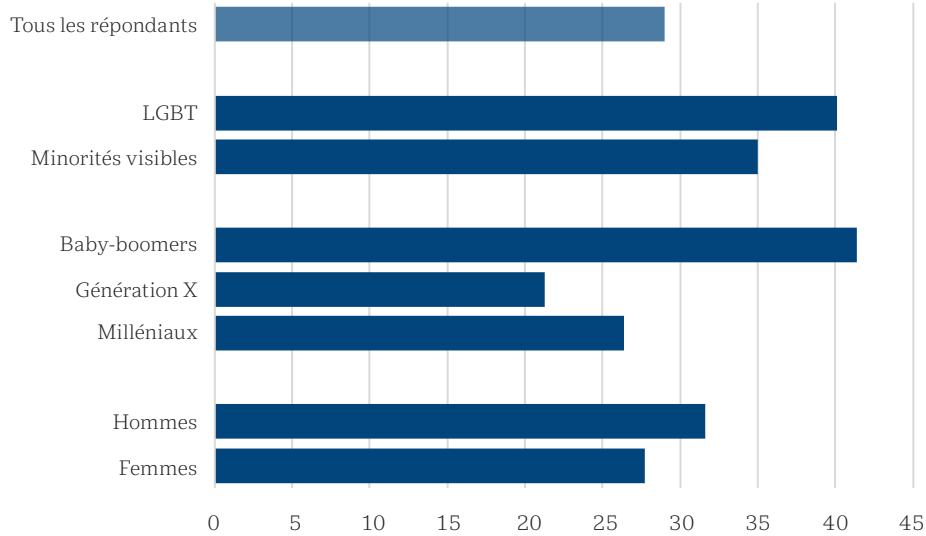
Le sondage auprès des employés a révélé que deux répondants LGBT sur cinq et 35 pour cent des membres des minorités visibles ont l'intention de quitter leur employeur actuel au cours des cinq prochaines années. (Voir le graphique V-20.)

Seuls les baby-boomers ont un taux aussi élevé qui s'explique en partie par le grand nombre de départs à la retraite, car 46,4 pour cent des personnes qui ont fait part de leur l'intention de quitter leur entreprise souhaitent partir à la retraite.

ANALYSES DÉMOGRAPHIQUES SUR L'INDUSTRIE DE L'ASSURANCE DE DOMMAGES AU CANADA

Graphique V-20 : La proportion d'employés qui prévoient quitter leur employeur varie selon le groupe auquel ils appartiennent

Part des employés qui prévoient quitter leur employeur au cours des cinq prochaines années, en pourcentage



Sondage de 2017 de l'IAC auprès des employés
Source : Le Conference Board du Canada

Afin d'améliorer la fidélisation des groupes minoritaires et de promouvoir la diversité au sein de l'industrie, les leaders de l'industrie de l'assurance de dommages devront trouver des moyens pour permettre à l'industrie d'accroître la diversité dans les postes haut placés de leur organisation et dans toute l'entreprise.

Constatations principales et conclusions

Les sept principales constatations et conclusions de l'étude sont les suivantes :

1. Le départ des baby-boomers aura un impact considérable
2. La technologie redéfinit les besoins de main-d'œuvre
3. La concurrence en matière de talents va s'intensifier
4. Il faudra revoir les stratégies futures en matière de talents
5. Il faudra remédier aux lacunes en matière de leadership et de gestion
6. Il faudra promouvoir la diversité et l'inclusion
7. Il sera important de comprendre et de promouvoir la culture organisationnelle pour attirer les talents

Ce rapport décrit certaines des tendances clés qui vont façonner l'industrie de l'assurance de dommages au Canada. S'appuyant sur les résultats d'une analyse démographique détaillée et les points de vue de professionnels des RH et d'employés, il montre clairement que l'industrie de l'assurance de dommages traverse actuellement une période de changements en profondeur. Dans ce contexte, peu de facteurs auront une importance aussi cruciale que les compétences de la main-d'œuvre de l'industrie pour relever avec brio les défis liés au changement. L'industrie continuera donc d'élaborer des stratégies permettant à sa main-d'œuvre d'acquérir ou de perfectionner les compétences jugées essentielles. Pour ce faire, elle devra garder à l'esprit les sept constatations principales indiquées ci-après.

Les défis en matière de talents augmentent :

- L'écart entre les capacités que les entreprises possèdent et celles dont elles ont besoin s'élargit.
- L'industrie est confrontée à un exode important de travailleurs qui partent à la retraite.
- Les employeurs de l'industrie devront de plus en plus soutenir la concurrence des autres entreprises en matière de talents, tant au sein qu'à l'extérieur de l'industrie de l'assurance de dommages.

Les exigences en matière de talents évoluent :

- Les compétences en analytique et en analyse des données acquièrent de plus en plus d'importance et ont un caractère de plus en plus urgent alors que les entreprises s'efforcent d'accroître leur capacité de recueillir, d'interpréter et de monnayer les données, et d'accroître leur avantage concurrentiel.
- Les compétences en service à la clientèle sont un élément clé permettant de mettre davantage l'accent sur l'orientation client et d'accroître la mobilisation des consommateurs par le numérique, alors que les entreprises s'efforcent d'améliorer l'expérience client et la loyauté de la marque.
- Les compétences en gestion et en leadership évoluent : les leaders devront avoir une vue divergente pour trouver de nouvelles façons de faire les choses et prendre des décisions stratégiques, souvent en disposant de moins de renseignements et en faisant preuve d'une plus grande tolérance au risque, alors que les entreprises s'efforcent de créer une culture d'adaptabilité.

Les entreprises ne devront pas seulement mettre davantage l'accent sur l'acquisition des compétences, mais elles devront également favoriser l'apprentissage continu pour assurer le développement continu des compétences de leur main-d'œuvre.

1. Se préparer à faire face aux départs à la retraite des baby-boomers

Il est prévu que le quart des employés de l'industrie canadienne de l'assurance de dommages partiront à la retraite au cours de la prochaine décennie, la plupart de ces départs devant survenir lors des cinq prochaines années. Jusqu'à présent, un afflux important de jeunes travailleurs a permis à l'industrie de bien gérer les répercussions des départs à la retraite; toutefois, le ratio des entrées par rapport aux départs diminue. En fait, l'industrie n'emploie maintenant qu'un seul travailleur âgé de moins de 30 ans pour chaque employé de 55 ans ou plus. À ce niveau, l'industrie sera en mesure de maintenir ses niveaux d'emploi, mais elle sera incapable de poursuivre sa croissance.

Étant donné que 75 pour cent des personnes qui prévoient prendre leur retraite ont l'intention de continuer de travailler dans une certaine mesure après leur retraite officielle, de nombreuses entreprises peuvent chercher à offrir davantage de modalités de travail souples pour contrer les répercussions des départs à la retraite. En fait, peu des retraités imminents connaissent les options dont ils pourraient se prévaloir, comme la retraite progressive ou le travail à temps partiel. En informant les retraités de ces options, les entreprises devront garder en tête qu'après la retraite officielle, la motivation principale n'est plus l'argent, mais plutôt l'intérêt et un travail plaisant.

2. La technologie redéfinit les besoins de main-d'œuvre

Les changements technologiques ont une incidence de plus en plus grande sur les exigences en matière de compétences et de travail de la main-d'œuvre de l'industrie de l'assurance de dommages. Pour permettre de mieux comprendre comment ces changements se manifestent, les entreprises figurant dans notre analyse sont classées d'après leur attitude à l'égard de la technologie. Par rapport aux autres entreprises, les entreprises sensibles à la technologie estiment qu'il est plus urgent sur le plan professionnel d'embaucher des spécialistes en marketing numérique, des analystes de données et des spécialistes en TI et moins urgent de recruter des courtiers et des représentants du service à la clientèle en assurance des entreprises. Cela peut découler du fait que les employés en TI dans les entreprises sensibles à la technologie sont beaucoup plus âgés que la moyenne et que le besoin de les remplacer au cours des prochaines années est beaucoup plus criant.

Sur le plan des compétences, les entreprises sensibles à la technologie sont beaucoup plus susceptibles de chercher des candidats possédant des compétences techniques en analytique et en analyse des données pour faciliter le passage à des approches centrées sur les données dans tous les aspects du travail. En même temps, elles accordent une grande valeur à des compétences essentielles en milieu de travail, comme l'innovation, la créativité et la souplesse, qui permettent de prévoir plus facilement la capacité d'adaptation aux changements d'une personne. Ultiment, les habitudes d'embauche des entreprises sensibles à la technologie nous donnent un aperçu de la composition future de la main-d'œuvre de l'industrie de l'assurance de dommages.

3. La concurrence en matière de talents va s'intensifier

Les tendances démographiques et technologiques dont il est question dans ce rapport ne sont pas propres à l'industrie de l'assurance de dommages. Cela veut dire que les employeurs d'un large éventail de secteurs ne chercheront pas uniquement à remplacer les employés qui prennent leur retraite, mais voudront aussi embaucher et former des personnes qui possèdent les compétences numériques recherchées. Comme le nombre de diplômés possédant les compétences numériques recherchées ne suffira pas à répondre à la demande accrue de candidats, la concurrence sera vive pour le recrutement des talents actuels et des nouveaux talents.

Bien que notre étude semble suggérer que c'est surtout entre elles que les entreprises de l'industrie de l'assurance de dommages se feront concurrence pour le recrutement de talents, ces résultats portent plutôt sur les rôles traditionnels en assurance (par exemple, production, courtage et sinistres). En revanche, les entreprises œuvrant dans l'industrie de l'assurance de dommages sont beaucoup plus susceptibles de livrer une vive concurrence aux entreprises des autres secteurs pour le recrutement dans des catégories professionnelles comme les TI ou d'autres postes nécessitant des compétences numériques.

4. Revoir les stratégies futures en matière de talents

Dans un environnement où l'avantage concurrentiel d'une entreprise est de plus en plus défini par sa capacité de comprendre les besoins changeants des candidats talentueux et de s'y adapter, les employeurs doivent revoir leurs stratégies en matière de talents. Les entreprises feront de plus en plus appel à des stratégies ciblées de recrutement et de fidélisation pour trouver des candidats possédant des compétences particulières. Au même moment, certains employeurs envisageront l'embauche de travailleurs non traditionnels pour atténuer les effets associés aux pénuries temporaires de compétences. D'autres, en particulier ceux qui éprouvent des difficultés à fidéliser les candidats de talent dans les collectivités rurales, auront avantage à convaincre les employés actuels à déménager dans ces régions. Finalement, les entreprises envisageront de plus en plus d'attirer les milléniaux et les éventuels retraités en assouplissant leurs modalités de travail, mais elles devront aussi définir clairement les cheminements de carrière et élargir les possibilités de perfectionnement pour fidéliser les travailleurs plus jeunes.

5. Remédier aux lacunes en matière de leadership et de gestion

L'industrie de l'assurance de dommages sera prochainement confrontée à de graves lacunes potentielles en matière de leadership. Non seulement les compétences en leadership requises pour réussir dans l'industrie changent-elles, mais l'industrie sera vraisemblablement témoin d'une forte diminution du nombre de gestionnaires en raison des départs à la retraite qui surviendront au cours de la prochaine décennie. Comme les entreprises comptent de plus en plus sur les leaders pour s'adapter aux changements numériques, la situation actuelle défavorise grandement l'industrie.

Afin de contrer le roulement imminent des leaders et des gestionnaires, les entreprises d'assurance de dommages devront élaborer un plan de relève et mettre davantage l'accent sur les compétences en matière de leadership lors de l'embauche et du perfectionnement des talents en devenir. En même temps, l'industrie devra reconsidérer ses sources de recrutement des futurs leaders et gestionnaires et elle devra accepter d'embaucher des candidats de l'extérieur et des femmes pour pourvoir les postes vacants.

6. Promouvoir la diversité et l'inclusion

D'après les résultats de notre étude, plusieurs secteurs de l'industrie de l'assurance de dommages pourraient obtenir de meilleurs résultats du point de vue de la diversité et de l'inclusion. Bien que la proportion d'employés de l'industrie faisant partie des minorités visibles ait augmenté lors de la dernière décennie, elle demeure inférieure à la moyenne pour l'ensemble de la main-d'œuvre au Canada. Qui plus est, les niveaux de mobilisation des minorités visibles sont plus faibles que la moyenne. Il est également évident que les membres des minorités visibles – tout comme les employés autochtones, LGBT ou handicapés – ont une opinion moins favorable à l'égard du processus de promotion et sont moins susceptibles de faire partie de l'équipe de gestion.

L'industrie de l'assurance de dommages se doit de refléter la diversité des collectivités qu'elle sert. Dorénavant, les leaders de l'industrie de l'assurance de dommages devront trouver des moyens pour permettre à l'industrie d'accroître la diversité dans les postes haut placés de leur organisation et à tous les niveaux de l'entreprise. Cette diversité témoignera de la volonté de l'industrie d'accueillir des travailleurs de tous les horizons.

7. Comprendre l'importance de la culture organisationnelle

Notre étude a révélé à quel point la culture organisationnelle est importante pour permettre à l'industrie d'attirer et de fidéliser les travailleurs. La culture organisationnelle est également essentielle au maintien dans l'industrie d'un niveau élevé de mobilisation et de satisfaction des employés. Par conséquent, il sera essentiel que les propositions de valeur clés faites aux employés soient bien comprises pour que l'industrie parvienne à attirer et à fidéliser les candidats possédant les compétences dont elle a besoin.

Sur le plan de la mobilisation, les travailleurs disent que le travail avec des collègues respectés, l'influence qu'ils peuvent avoir sur les décisions en milieu de travail, l'obtention d'une reconnaissance et les excellentes possibilités de développement personnel et d'avancement professionnel leur procurent une grande satisfaction. Il faut aussi mentionner que les facteurs jugés les plus importants par les travailleurs de l'industrie pour qu'un poste leur semble idéal étaient des modalités de travail souples, de bons régimes de retraite et d'assurance maladie et la disponibilité d'emplois permanents et à temps plein. Ces facteurs clés de la culture organisationnelle de l'industrie devraient être mis en évidence pour attirer de nouveaux candidats.

Annexe I – Bibliographie

- Abbatiello, Anthony, Marjorie Knight, Stacey Philpot et Indranil Roy. 2017. *Leadership Disrupted: Pushing the Boundaries*. Deloitte. Consulté le 28 février 2018. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/developing-digital-leaders.html>.
- Armstrong, Todd et Ruth Wright. 2016. *Employee Engagement: Leveraging the Science to Inspire Great Performance*. Le Conference Board du Canada. Consulté en février 2018. <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=7924>.
- Cukier, Wendy. 2017. « Diversity Leads ». Ryerson University Diversity Institute. 4 octobre. Consulté en octobre 2017. https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/C25_Presentation-for-senior-leadership_4Oct2017.pdf.
- MacLean, Kathryn. 2018. *Flexible Work Arrangements: Transforming the Way Canadians Work*. Le Conference Board du Canada. Consulté en septembre 2017. <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=9614>.
- The Economist*. 2017. « The coming revolution in insurance ». 9 mars. Consulté le 8 septembre 2017. <https://www.economist.com/finance-and-economics/2017/03/09/the-coming-revolution-in-insurance>.

	2007	2012	2017
BOOMERS	49 % (41-60 ANS)	37 % (46-65 ANS)	27 % (51-70 ANS)
GÉNÉRATION X	36 % (28-40 ANS)	35 % (33-45 ANS)	33 % (38-50 ANS)
MILLÉNIAUX	12 % (12-27 ANS)	27 % (17-32 ANS)	39 % (22-37 ANS)

Pour de plus amples renseignements à propos de l'étude démographique de l'Institut d'assurance, veuillez vous rendre au www.institutdassurance.ca/recherche.



FORMATION EN ASSURANCE

Titres professionnels

Professionnel d'assurance agréé (PAA)
Fellow, Professionnel d'assurance agréé (FPAA)

Programmes menant à l'obtention d'un certificat

Administration des prestations de réadaptation
Certificat en assurance des entreprises (lancement en 2019)
Certification des animateurs
Certificat en gestion des risques
Formation théorique et pratique des experts en sinistres
Introduction aux assurances IARD
Programme ACE (ACORD Certified Expert)
Programme ACS (Association Customer Service)
Programme de PAA avancé (PAA (Av.))

Obtention d'un permis et crédits de formation continue

Courtiers et agents
Experts en sinistres indépendants
CE OnDemand

RÉSEAUTAGE ET DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Séminaires, symposium, activités spéciales de réseautage
Connexion carrières (renseignements sur les carrières en assurance)
mycareer (parcours de carrière dans l'industrie)

ÉTUDES ET PERSPECTIVES

Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada
Série d'études sur les nouvelles réalités
Les cyberrisques : les conséquences pour l'industrie de l'assurance au Canada
Les véhicules automatisés : les conséquences pour l'industrie de l'assurance au Canada
L'économie du partage : conséquences pour l'industrie de l'assurance au Canada

Institut d'assurance du Canada

18, rue King Est, 6^e étage
Toronto, ON M5C 1C4

Sans frais : 1 866 362-8585
www.institutdassurance.ca
iicmail@insuranceinstitute.ca



Institut d'assurance

Une bonne formation assure votre avenir.