

# Analyse démographique

de l'industrie de l'assurance de dommages  
au Canada de 2022 à 2026

Perspectives sur la carrière des employés et des professionnels des RH



L'ASSURANCE D'UNE CARRIÈRE ENRICHISSANTE

[institutdassurance.ca](http://institutdassurance.ca)

## À propos de l'Institut d'assurance

L'Institut d'assurance du Canada 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 40 000 membres d'un bout à l'autre du Canada, par l'entremise de 19 instituts régionaux et sections qui sont dirigés par des bénévoles. Pour en savoir davantage sur l'Institut : [institutdassurance.ca](http://institutdassurance.ca).

## À propos de la Société des PAA

Depuis 1998, la Société des PAA a représenté plus de 18 000 diplômés et diplômées des programmes de Fellow, Professionnel d'assurance agréé (FPAA) et de 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 divers 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 favorise la compréhension des nouvelles réalités dans l'industrie. La Société des PAA est fière d'avoir contribué à la réalisation de la présente analyse, au nom de ses membres et au bénéfice de l'industrie. Pour en savoir davantage sur la Société des PAA : [insuranceinstitute.ca/fr/cipsociety](http://insuranceinstitute.ca/fr/cipsociety).

## À propos de la série d'études de l'Institut

L'Institut d'assurance réalise des études démographiques pour l'industrie de l'assurance de dommages depuis 2007. L'étude démographique 2022-2023 fournit un regard privilégié sur la main-d'œuvre de l'industrie. Les grands enjeux comme les salaires, les départs à la retraite, le cheminement professionnel, la santé mentale et les mesures d'inclusivité, ainsi que les possibilités de travail hybride et de télétravail

sont examinés du point de vue de la main-d'œuvre et des RH. Ces nouvelles données aideront les leaders à mieux comprendre la réalité de leur personnel et à harmoniser leurs stratégies d'affaires au portrait statistique actuel de notre industrie.

Pour en savoir davantage : [insuranceinstitute.ca/fr/resources/insights-research/demographic-research](http://insuranceinstitute.ca/fr/resources/insights-research/demographic-research).

## À propos de l'analyse démographique

Pour la réalisation et la rédaction de la présente analyse, l'Institut d'assurance a pu retenir les services du Conference Board du Canada, plus éminent organisme sans but lucratif indépendant de recherche appliquée fondée sur des données probantes au Canada. En 2022, le Conference Board a produit plus de 400 documents de recherche, et organisé près

de 700 rencontres de spécialistes sectoriels et 80 présentations. L'Institut tient à remercier plus spécialement les personnes suivantes : Shahrokh Shahabi-Azad, directeur adjoint, Recherche économique, et Kean Goodwin, économiste, Recherche économique, qui ont assuré la direction de la présente analyse démographique.

## Remerciements

L'Institut d'assurance remercie les personnes suivantes du comité directeur de l'étude démographique :

**KATIE CLIFFORD,**  
VICE-PRÉSIDENTE ADJOINTE,  
RESSOURCES HUMAINES, BERKELEY CANADA

**ERIN GATTONI,**  
VICE-PRÉSIDENTE, RESSOURCES HUMAINES,  
CNA INSURANCE

**ERIN POIRIER,**  
PREMIÈRE VICE-PRÉSIDENTE, RESSOURCES  
HUMAINES, CRAWFORD & COMPANY

**MYRIAM GAGNE,**  
DIRECTRICE PRINCIPALE,  
RESSOURCES HUMAINES, DESJARDINS

**SONIA BOYLE,**  
RESSOURCES HUMAINES,  
GORE MUTUAL INSURANCE

**MARYANNE BESHARAT,**  
VICE-PRÉSIDENTE, RESSOURCES HUMAINES,  
OUEST, ONTARIO ET ATLANTIQUE, INTACT

**MICHELLE SMALL,**  
VICE-PRÉSIDENTE, RESSOURCES  
HUMAINES, TD ASSURANCE

**JUDE PEREIRA,**  
SPÉCIALISTE PRINCIPALE,  
GESTION DES TALENTS ET DÉVELOPPEMENT  
ORGANISATIONNEL, WAWANESA ASSURANCE

**CARI WATSON,**  
PREMIÈRE VICE-PRÉSIDENTE, EXPÉRIENCE  
CLIENT – MARKETING, WESTLAND INSURANCE

**MARY KELLY,**  
PROFESSEURE, FINANCE,  
ET TITULAIRE DE LA CHAIRE D'ASSURANCE,  
ÉCOLE DE GESTION ET D'ÉCONOMIQUE  
LAZARIDIS, UNIVERSITÉ WILFRED LAURIER

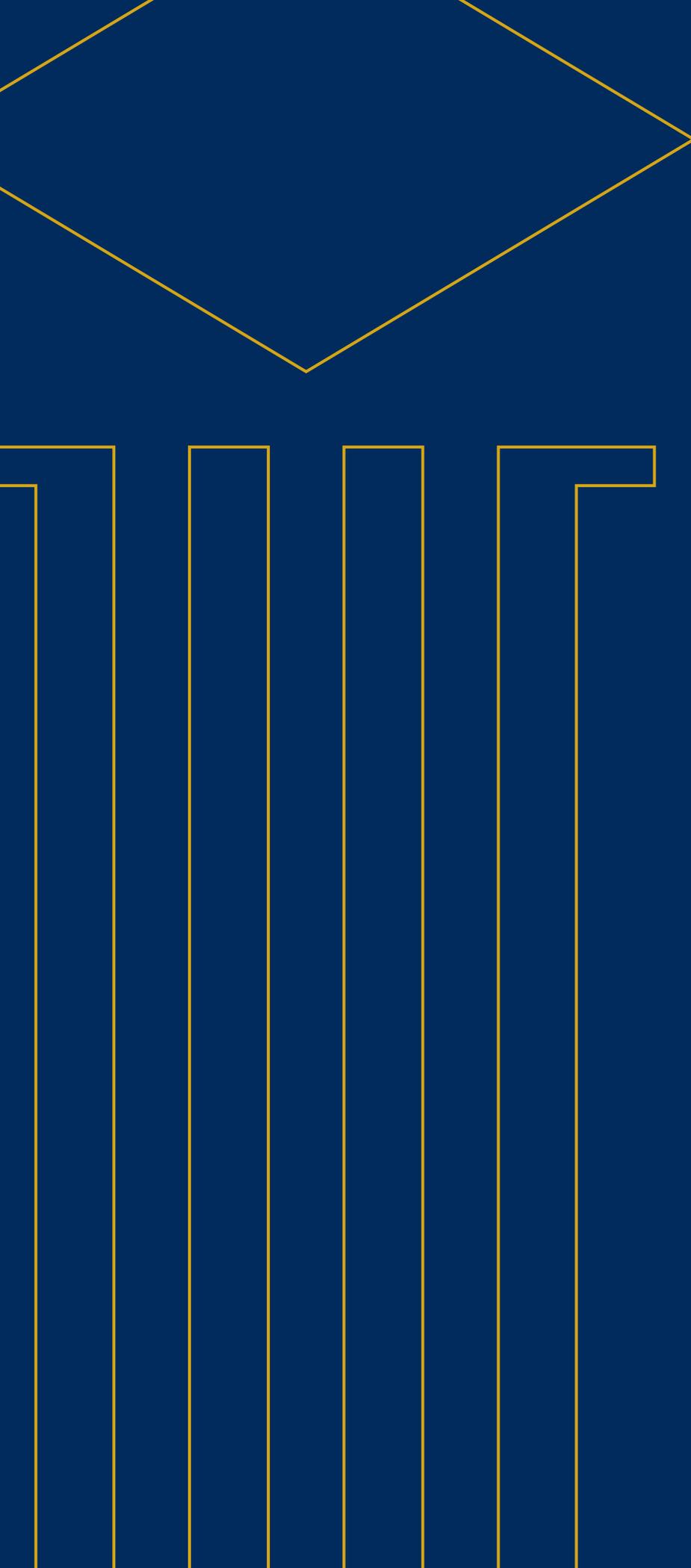
©2023 L'Institut d'assurance du Canada

Tous droits réservés

Le présent rapport de recherche est publié dans le domaine public. Si vous citez des extraits de ce rapport ou renvoyez au rapport en entier, veuillez utiliser la citation suivante : Analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada, 2022.

Analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada, 2022-2023

[institutdassurance.ca](http://institutdassurance.ca)



# Principales conclusiones

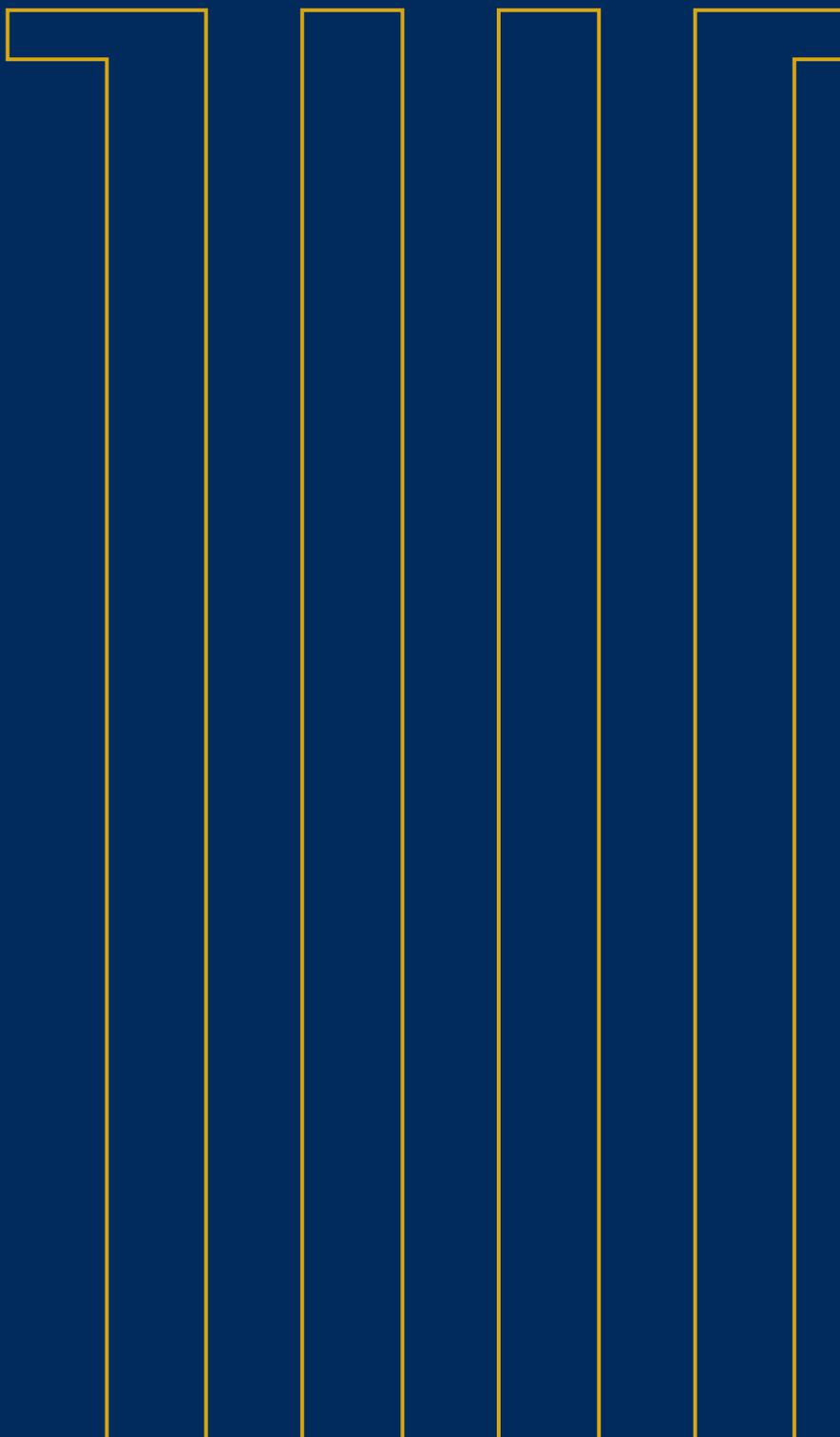
## Sondage auprès des professionnels des RH

- Le leadership et la direction, la mobilisation des employés, le recrutement et la fidélisation des employés arrivent à égalité en tête des principaux défis de 2022 auxquels font face les professionnels des ressources humaines (RH) de l'industrie de l'assurance de dommages.
- Le bien-être et la santé mentale des employés sont également une priorité : près de 60 % des répondants déclarant qu'il s'agit d'une question très importante. De solides politiques de bien-être et de santé mentale des employés seront essentielles pour fidéliser les travailleurs dans les années à venir.
- La pénurie de main-d'œuvre a constitué l'un des défis de recrutement les plus pressants au cours des deux années précédant le sondage. Plus précisément, le manque de candidats externes qualifiés et la « grande démission » provoquée par la pandémie sont jugés comme les principaux obstacles au recrutement dans l'industrie.
- Les recommandations faites par les employés sont devenues un outil de recrutement incontournable. Dans l'ensemble, les moyens numériques restent les principaux outils de recrutement au sein de l'industrie de l'assurance de dommages.
- La concurrence pour le recrutement des travailleurs au sein de l'industrie et avec d'autres secteurs a constitué le principal défi de fidélisation des employés au cours des deux années précédant le sondage. C'est au sein même de l'industrie de l'assurance de dommages qu'on a observé la plus féroce concurrence pour le recrutement de travailleurs.
- Les difficultés liées au recrutement et à la fidélisation des employés varient d'une région à l'autre au pays :
  - Au cours des deux dernières années, la Colombie-Britannique et le Québec ont été les provinces où il a été le plus difficile de recruter des travailleurs de l'industrie de l'assurance de dommages.
  - L'Ontario, en revanche, a été classé comme la province où il sera le plus difficile de fidéliser les travailleurs de l'industrie de l'assurance de dommages au cours des deux prochaines années.
  - En Alberta, il est aujourd'hui beaucoup plus facile de recruter et de fidéliser les travailleurs qu'en 2017, année de notre précédent sondage.
- Les actuaires, les souscripteurs en assurance des entreprises et les experts en sinistres / rédacteurs sinistres sont les trois professions pour lesquelles le recrutement et la fidélisation des travailleurs présentent le plus grand défi.
- On s'attend à ce que le travail hybride devienne la norme. Près des deux tiers des professionnels des ressources humaines s'attendent à une diversification des modes de travail qui combineront le télétravail et le travail sur place au cours des deux prochaines années.
- Dans un contexte marqué par l'évolution constante du milieu de travail, les organisations recherchent des compétences sociales et émotionnelles plutôt que des connaissances propres à un emploi ou des compétences techniques.
  - Des compétences telles que l'adaptabilité et la flexibilité, le professionnalisme, l'esprit critique, la collaboration et le travail d'équipe devançant les connaissances propres à l'industrie et les compétences techniques propres à l'emploi.

## Sondage auprès des employés

- Dans l'ensemble, les employés sont satisfaits de leur situation d'emploi actuelle. Quatre employés sur cinq (résultat pondéré) considèrent leur emploi dans l'industrie de l'assurance de dommages (IAD) de manière positive et demeurent satisfaits de leur employeur actuel.
- Le perfectionnement, les horaires variables, les régimes de soins de santé et l'inclusion en milieu de travail affichent tous des taux de satisfaction sensiblement plus élevés que le niveau de satisfaction global.
- Depuis la publication du dernier rapport, le salaire moyen estimé des répondants a augmenté de 15,6 % et se situe maintenant à 83 275 \$, bien au-dessus de la moyenne canadienne de 54 450 \$.
- Lorsqu'on leur demande ce qui compte le plus hormis le salaire, un horaire variable, y compris la possibilité d'effectuer du télétravail, est la réponse la plus populaire. À cet égard, 49 % des personnes interrogées affirment qu'elles préféreraient faire du télétravail tous les jours, tandis que les autres préfèrent un modèle hybride.
- La main-d'œuvre de l'IAD est diversifiée, puisque 25 % des travailleurs qui la composent appartiennent à une minorité visible, ce qui est proche du taux de 26,5 % du recensement canadien de 2021.
- Les employés de l'industrie sont très instruits, 43 % d'entre eux détenant au moins un baccalauréat. Ils sont également spécialisés dans le domaine de l'assurance, 46 % des répondants détenant le titre de Professionnel d'assurance agréé (PAA).
- Les travailleurs mènent souvent une longue carrière au sein de l'IAD. En fait, plus de la moitié des répondants au sondage de 2022 travaillent au sein de l'industrie depuis 10 ans ou plus.
- Environ 29 % des travailleurs prévoient de quitter leur employeur actuel au cours des cinq prochaines années, tandis que la majorité d'entre eux, soit 58 %, indiquent qu'ils resteront dans le secteur de l'assurance. Ce constat va à l'encontre des préoccupations des professionnels des RH concernant le taux de roulement élevé du personnel et sème également un doute quant à l'existence du phénomène de la « grande démission ». Les travailleurs qui quittent leur emploi ciblent principalement les services-conseils et les services bancaires, qui sont les deux secteurs externes les plus populaires, avec 14 % et 11 % respectivement.
- Les travailleurs sont satisfaits de la formation, mais estiment que les possibilités d'avancement sont insuffisantes. D'autre part, le sondage auprès des professionnels des RH indique que plus de 70 % des postes vacants sont pourvus par des candidats externes en raison d'un manque de candidats internes ayant les compétences nécessaires. L'élaboration de meilleures formations en cours d'emploi pour les candidats internes peut être une solution.
- On estime que 8,5 % de la main-d'œuvre prévoit de prendre sa retraite au cours des cinq prochaines années. Les départs à la retraite se feront surtout sentir dans les postes de cadres, puisque 15 % des cadres supérieurs prendront leur retraite au cours de cette période. Il demeurera essentiel de favoriser la transmission du savoir organisationnel entre les nouveaux cadres et ceux qui approchent de la retraite.

Avant-propos



## Avant-propos

Depuis 2007, l'Institut d'assurance publie des études démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada. Nous sommes heureux de vous présenter la cinquième de ces études.

En me préparant à la publication de cette analyse, j'ai parcouru de nouveau l'étude précédente, celle de 2018, et j'ai constaté avec plaisir que toutes les prévisions qu'on y faisait s'étaient révélées exactes. Cela m'a convaincu de nouveau de la qualité et de la pertinence de ces études ainsi que de leur importance pour notre industrie.

À l'Institut, nous croyons que ce rapport de recherche fournit de l'information utile pour tous les acteurs des organisations de l'industrie. Pour les professionnels et professionnelles d'assurance, il peut servir de guide pour l'avancement professionnel et l'engagement au travail. Pour les dirigeants, il offre de l'information précieuse sur les stratégies de fidélisation du personnel et de planification de la relève à mettre en place. Et à l'Institut, nous nous appuyons notamment sur ces études pour garder nos programmes de formation en phase avec les besoins en constante évolution de l'industrie.

Depuis 2018, beaucoup de choses ont changé dans notre industrie – tout comme dans les autres secteurs d'activité, d'ailleurs. À la lecture de l'analyse, j'ai été frappé par la réactivité et la résilience des organisations de l'industrie de l'assurance canadienne pendant la pandémie de COVID-19. Les employeurs de notre industrie ont réussi

à maintenir des taux élevés de fidélisation et de satisfaction du personnel. Je souhaite qu'ils trouvent dans la présente analyse des données qui les éclaireront encore davantage sur la transformation de notre industrie et de nos milieux de travail.

Au nom du Conseil des gouverneurs et du personnel de l'Institut, je tiens à remercier les employés et employées de l'industrie qui ont participé aux sondages en ligne. Sans l'intérêt et la transparence dont vous avez fait preuve pour cette recherche, l'analyse démographique n'aurait pas été aussi complète, instructive et pertinente.

L'Institut s'en voudrait de ne pas remercier l'équipe de projet du Conference Board du Canada, et tout particulièrement Shahrokh Shahabi-Azad et Kean Goodwin, qui nous ont fait profiter de leur expertise pour la direction des phases de recherche et de rédaction de l'analyse.

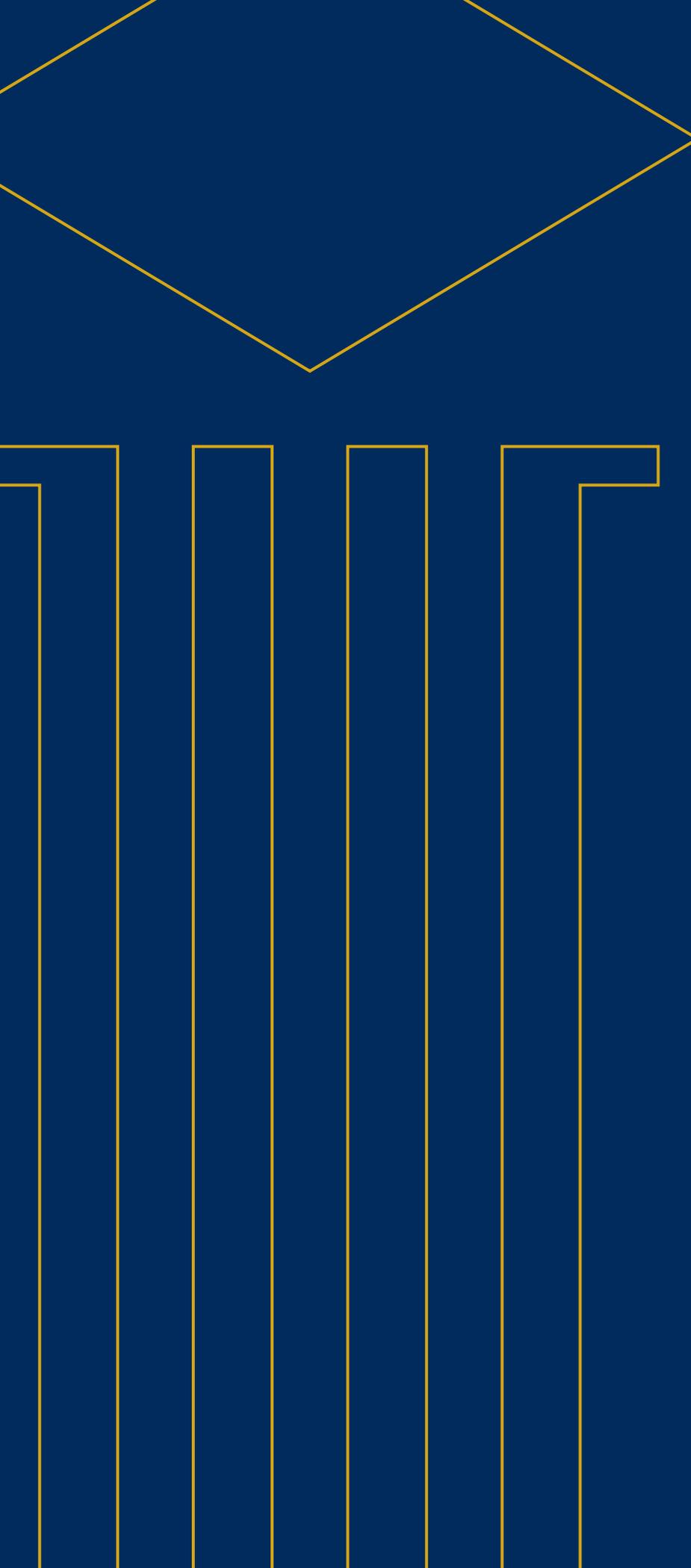
Cordialement,



**PETER HOHMAN, FCIP, MBA, ICD.D**  
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION,  
L'INSTITUT D'ASSURANCE DU CANADA

## Table des matières

iv	Principales conclusions	22	Sondage auprès des employés
v	Sondage auprès des professionnels des RH		23 Introduction
vi	Sondage auprès des employés		24 Méthodologie
vii	Avant-propos		25 Profil des participants
02	Sondage auprès des professionnels des RH		30 Caractéristiques de l'emploi
03	Introduction		35 Le point de vue des participants
04	Profil des participants	53	45 Prévisions de retraite
07	Les enjeux qui comptent		Conclusion
09	Principaux défis de recrutement et de fidélisation	55	Annexes
20	L'avenir du travail		56 Annexe A Bibliographie
			58 Annexe B Graphiques et tableaux
			63 Annexe C Tableaux sur les retraites



Sondage  
auprès des  
professionnels  
des RH

## Introduction

Plusieurs changements ont touché le marché du travail canadien depuis notre dernier sondage auprès des professionnels des ressources humaines (RH) de l'industrie de l'assurance de dommages (IAD) en 2017, le plus conséquent étant la pandémie qui a entraîné des bouleversements économiques sans précédent. Mais avant même l'apparition de la COVID-19, plusieurs forces secouaient le marché du travail canadien. Les changements technologiques, comme le recours croissant à l'intelligence artificielle (IA) et à l'automatisation, la hausse de l'afflux de travailleurs immigrants possédant des compétences technologiques et les problèmes de longue date tels que le vieillissement de la main-d'œuvre ont tous eu des répercussions<sup>1</sup>. La transformation numérique accélérée par la pandémie et les restrictions généralisées qui ont forcé les travailleurs à passer d'emplois à haut niveau d'interactions, dans des secteurs tels que l'hébergement et la restauration, à des emplois à faible niveau d'interactions, dans des secteurs tels que la finance et l'assurance, ont exacerbé les perturbations<sup>2</sup>.

La pandémie a également modifié radicalement les façons de travailler. Le télétravail est devenu nécessaire en raison des restrictions imposées par la COVID-19. Les recherches démontrent que la flexibilité offerte par le télétravail augmente la satisfaction et la productivité des travailleurs<sup>3</sup>. Cette réalité a poussé certaines organisations à adopter ces changements à long terme<sup>4</sup>, ou du moins à maintenir en place un mode de travail hybride avec télétravail durant la mise en place de plans de retour au bureau.

Ces facteurs ont une incidence sur les besoins en compétences de la main-d'œuvre et entraînent des changements structurels sur le marché du travail. L'industrie de l'assurance de dommages a dû repenser la manière de recruter et de fidéliser ses employés dans l'environnement de travail plus virtuel d'aujourd'hui. C'est dans ce contexte que l'Institut d'assurance du Canada a demandé au Conference Board du Canada d'examiner les principaux défis en matière de ressources humaines auxquels est confrontée l'IAD.

Le Conference Board du Canada a mené un sondage auprès des professionnels des ressources humaines de l'IAD au printemps 2022. Les questions portent principalement sur les défis de recrutement et de fidélisation des employés, l'évolution des exigences en matière de compétences des travailleurs et la présence de cohortes de travailleurs particulières telles que les immigrants, les PANDC<sup>5</sup> et les jeunes au sein des travailleurs de l'industrie.

Ce rapport présente les résultats de ce sondage de 2022 et compare certains résultats avec ceux du sondage auprès des professionnels des RH de 2017 mené par le Conference Board du Canada pour le compte de l'Institut d'assurance du Canada.

1 Thornton, O'Neil et Russek, *Turn and Face the Strange*.

2 Fan, Janzen et Powell, « Canada's Post-Pandemic Labour Market Shakeup ».

3 Stropoli, « Are We Really More Productive Working From Home ? »

4 Vasel, « These Companies Decided to Go Fully Remote-Permanently ».

5 Les personnes noires, autochtones et de couleur (PANDC).

## Profil des participants

Les organisations participantes étaient de type similaire, mais de taille plus importante

Au total, 26 organisations, employant 44 173 personnes, ont répondu au sondage de 2022 mené auprès de professionnels des ressources humaines de l'industrie de l'assurance de dommages, ce qui représente environ 34 % des travailleurs de l'industrie<sup>6</sup>. Le taux de couverture du sondage est inférieur à celui du sondage de 2017, auquel 48 organisations ont participé, mais comparable au taux de couverture d'un sondage similaire mené en 2012 et auquel 25 organisations avaient participé.

Les entreprises ayant participé au sondage étaient de taille et de type différents et représentaient une variété de domaines professionnels et d'emplacements géographiques. Les courtiers autonomes (27 %) demeurent le groupe le plus important parmi les répondants (voir le graphique 1). Ensemble, les organisations qui se décrivent comme des courtiers autonomes, des assureurs représentés par des courtiers et des sociétés mutuelles représentent environ les trois quarts (73 %) des répondants au sondage. Cette proportion est proche de celle du sondage de 2017 (79 %), quoique légèrement inférieure. Douze pour cent des répondants se sont identifiés comme agents généraux, une nouvelle catégorie dans le sondage de 2022. Soulignons toutefois que ces définitions ne sont pas mutuellement exclusives : les personnes interrogées pouvaient choisir plusieurs catégories.

Sur le plan géographique, plus des trois quarts des organisations participantes (77 %) mènent des activités dans plus d'une province. C'est en Ontario que la couverture est la plus importante, puisque près de 90 % des répondants y mènent des activités (voir le graphique 2). Plus de la moitié des organisations participantes menaient des activités au Manitoba, au Québec, en Colombie-Britannique et en Alberta au moment du sondage.

En ce qui concerne la taille des organisations, les petites et moyennes entreprises (PME), définies comme des entreprises comptant moins de 500 employés, étaient moins nombreuses dans le sondage de 2022.

Environ 35 % des répondants étaient des PME, contre 62 % lors du sondage de 2017 (voir le graphique 3). Le nombre de grandes entreprises couvertes est demeuré à peu près le même : 16 en 2022, contre 18 en 2017.

Pour la première fois lors du sondage de 2022, on a posé aux organisations participantes des questions sur le profil démographique de leur effectif, notamment des questions sur les immigrants, les PANDC, les personnes LGBTQ2E+ et autres informations sur le genre. Cependant, moins d'un cinquième des répondants interrogés (19 %) ont affirmé effectuer un suivi de ces informations. Les résultats provenant d'un échantillon d'aussi petite taille ne sont pas représentatifs de l'ensemble de l'industrie. Par conséquent, les résultats de ces groupes démographiques ne sont pas présentés dans ce rapport.

Le manque de données démographiques s'explique sans doute en partie par le fait que plus de quatre répondants sur dix (44 %) affirment que l'analyse des données démographiques de la main-d'œuvre n'est « ni efficace, ni inefficace » pour gérer les problèmes de recrutement de l'organisation. En fait, près d'un quart d'entre eux (24 %) estiment que ce type de données n'est pas du tout efficace. Il s'agit d'une baisse importante par rapport au sondage de 2017, où environ les trois quarts des personnes interrogées estimaient que ces analyses démographiques et culturelles étaient plutôt efficaces.

Les organisations n'auront sans doute d'autre choix que de réexaminer cette question, en particulier parce que des secteurs concurrents, comme le secteur des services financiers, des services-conseils et des services professionnels accordent de plus en plus d'importance à la planification en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI)<sup>7</sup>. La recherche montre que les équipes diversifiées et inclusives sont plus efficaces et produisent de meilleurs résultats économiques et sociaux<sup>8</sup>. On s'attend donc à ce que les entreprises de l'industrie de l'assurance de dommages mettent en place de meilleures pratiques de suivi des données démographiques afin de rester en phase avec la situation sur le marché du travail et d'apporter des avantages en matière de DEI à leur entreprise.

6 Bureau d'assurance du Canada, « L'industrie de l'assurance de dommages au Canada, tous les secteurs ».

7 PwC, « Global Diversity, Equity and Inclusion Survey ».

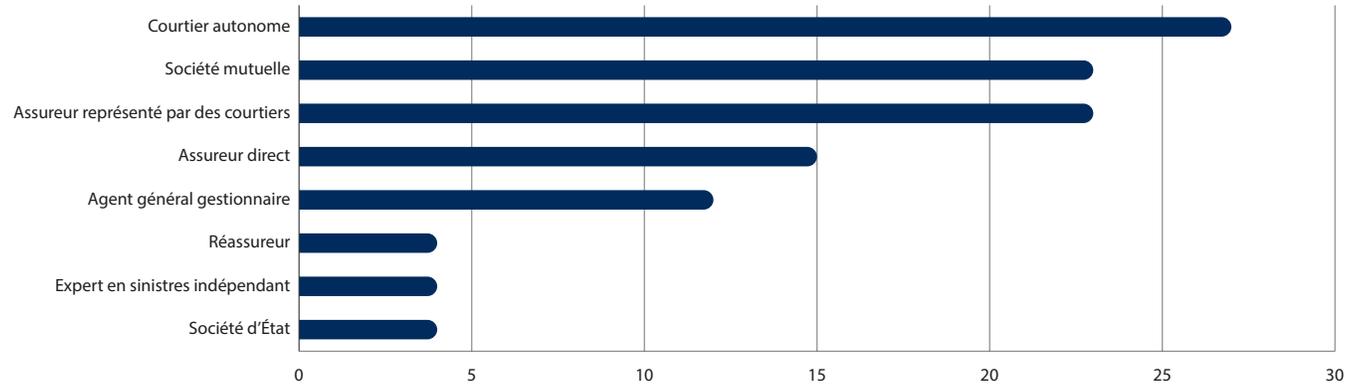
8 Rock et Grant, « Why Diverse Teams Are Smarter ».

Graphique 1

**Les courtiers autonomes, les assureurs représentés par des courtiers et les sociétés mutuelles représentaient environ les trois quarts des répondants**

**Q : Quelle catégorie représente le mieux la structure de votre entreprise?**  
(Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

(pourcentage de répondants, n = 26)



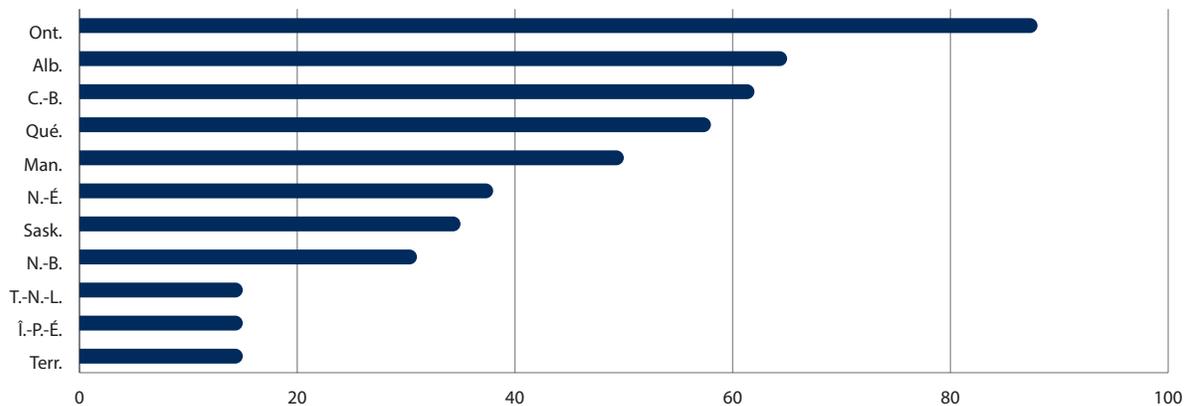
Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 2

**La majorité des participants avaient des bureaux en Ontario, en Alberta, en Colombie-Britannique et au Québec**

**Q : Veuillez indiquer les provinces et territoires dans lesquels votre organisation a des bureaux.**  
(Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

(pourcentage de répondants, n = 26)



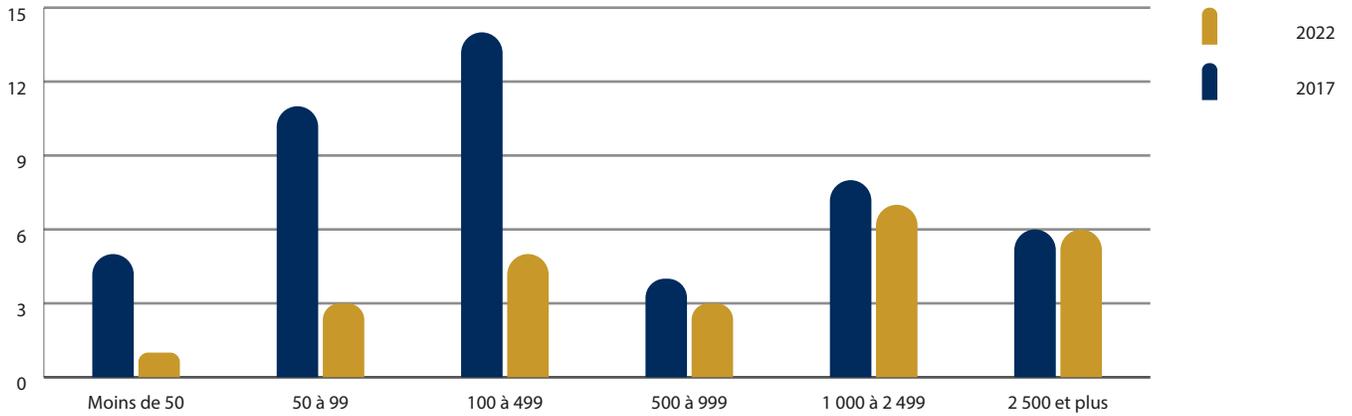
Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 3

**La couverture du sondage auprès des PME a diminué en 2022**

Q : En 2021, quel était le nombre total d'employés de votre organisation pour chacune des catégories suivantes? (Inclure tous les lieux d'activités et toutes les professions liées à l'industrie de l'assurance de dommages au Canada)

(pourcentage de répondants, n = 26)



Source : Le Conference Board du Canada

## Les enjeux qui comptent

### Les professionnels des RH sont attentifs à une foule d'enjeux

Les répondants ont été invités à cerner les enjeux les plus importants auxquels sont confrontées les entreprises de l'industrie de l'assurance de dommages. Près des trois quarts des répondants (73 %) estiment que le leadership et la direction, la mobilisation des employés, le recrutement et la fidélisation sont des enjeux très importants – chacun recueillant une note moyenne de 4,7 sur 5 (voir le graphique 4). Ces enjeux de haute importance sont pratiquement les mêmes que ceux rapportés dans le sondage de 2017. La recherche montre que ces questions sont étroitement liées. On constate qu'un bon leadership conduit à une plus forte mobilisation des employés<sup>9</sup>, ce qui en retour favorise leur fidélisation<sup>10</sup>.

Après avoir été le troisième enjeu le plus important en matière de gestion des RH lors du sondage de 2017, la planification de la relève, bien que toujours considérée comme un enjeu important, ne figure plus parmi les cinq principaux enjeux. Cette attitude à l'égard de la planification de la relève est cohérente avec d'autres résultats du sondage. Par exemple, contrairement aux années précédentes, la planification de la relève n'est pas considérée comme l'un des principaux facteurs de recrutement ciblé ou de fidélisation dans le sondage de 2022.

Cette baisse d'importance accordée à la planification de la relève s'explique peut-être par le fait qu'un nombre croissant de travailleurs prennent leur retraite plus tardivement. La dernière édition de *Compensation Planning Outlook* du Conference Board du Canada, qui fait état des taux de départ à la retraite dans différents secteurs, indique que seulement 1,7 % des travailleurs du secteur de la finance et de l'assurance ont pris leur retraite au cours de l'exercice 2020<sup>11</sup>. De leur côté, les entreprises se concentrent probablement sur des priorités plus pressantes, telles que le retour au bureau. Cela dit, environ 22 % de la main-d'œuvre actuelle est admissible à la retraite entre 2021 et 2026<sup>12</sup>, ce qui explique sans

doute pourquoi la planification de la relève n'a pas complètement disparu et demeure un enjeu important dans le sondage de 2022.

L'écart entre les taux de départs à la retraite anticipés et les taux effectifs a également conduit les entreprises à reconsidérer leur gestion des enjeux de recrutement liés aux départs à la retraite. Des outils tels que les prévisions de retraite, qui étaient largement utilisés et considérés comme exceptionnellement efficaces lors des sondages précédents, sont aujourd'hui jugés moins utiles. Moins d'un cinquième des répondants (17 %) estiment qu'ils sont quelque peu efficaces, alors que les trois quarts des répondants les considéraient comme efficaces lors du sondage de 2017.

### Le bien-être et la santé mentale des employés au premier plan

Le bien-être et la santé mentale des employés sont également apparus comme des enjeux de première importance dans le sondage de 2022, trois répondants sur cinq (62 %) déclarant qu'il s'agit de la question la plus importante pour eux en matière de ressources humaines. Et pour cause : les recherches montrent qu'au fur et à mesure que la pandémie progressait, les frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelles s'estompaient, faisant augmenter le stress des employés<sup>13</sup>. L'an dernier, plus d'un Canadien sur cinq (22 %) a fait état d'une dégradation de sa santé mentale après l'arrivée de la pandémie<sup>14</sup>. L'augmentation du taux d'absentéisme et de roulement du personnel suggère que les problèmes de santé mentale incitent les employés à réévaluer leur travail<sup>15</sup>. Les résultats du sondage auprès des professionnels des RH de 2022 révèlent une tendance similaire, le taux de roulement volontaire dans l'IAD passant de 9,1 % en 2016 à 15,8 % en 2021, ce qui signifie que davantage de travailleurs quittent leur emploi.

De nombreuses entreprises augmentent leurs investissements dans le soutien à la santé mentale des employés, en offrant des congés payés supplémentaires, des journées de la

9 Allas et Schaninger, « The Boss Factor ».

10 Pandita et Ray, « Talent Management and Employee Engagement-A Meta-Analysis of Their Impact on Talent Retention »; Radley, « The Secret to Employee Retention Is Employee Engagement ».

11 Marciel et Thibault, *Compensation Planning Outlook 2023: Pulse Check*.

12 Florko, Thibault et Francis, *Tendances en matière d'effectifs*.

13 Ibid.

14 Benefits Canada, « A Fifth of Canadian Workers Experiencing Increase in Negative Mental Health ».

15 Florko, Thibault et Francis, *Tendances en matière d'effectifs*.

santé mentale à l'échelle de l'entreprise et des formations sur la création d'équipes et de cultures de travail saines<sup>16</sup>. Cette tendance devrait se poursuivre au cours des trois prochaines années : 50 % des promoteurs

de régimes d'assurance prévoient une hausse des investissements dans les programmes de soutien à la santé mentale<sup>17</sup>. Dans le sondage auprès des professionnels des RH, la présence de solides programmes en

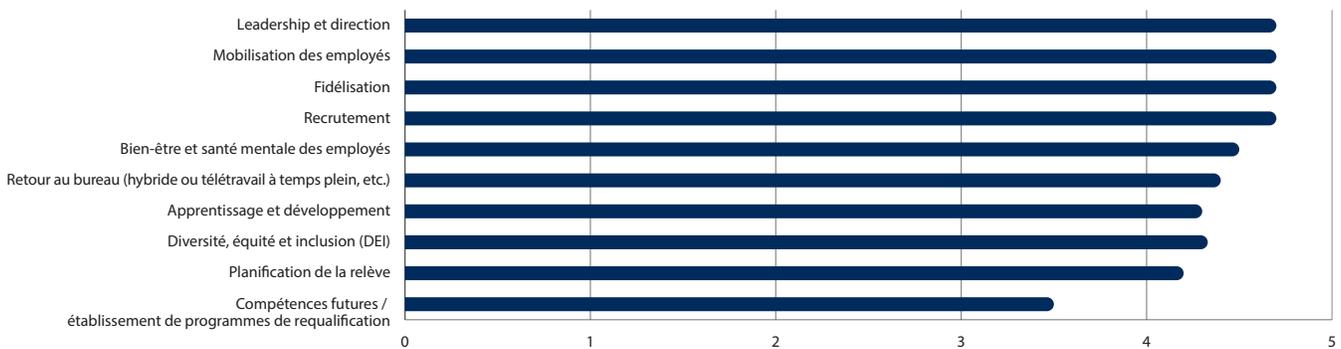
matière de bien-être et de santé mentale pour les employés arrive au deuxième rang des enjeux qui devraient avoir une incidence sur la fidélisation au cours des deux prochaines années (voir le graphique 5).

Graphique 4

**Le leadership et la direction, la mobilisation des employés, le recrutement et la fidélisation arrivent en tête des enjeux les plus importants dans le sondage de 2022**

**Q :** Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « Pas du tout important » et 5 étant « Très important », quelle est l'importance des enjeux suivants par rapport aux autres enjeux de gestion des ressources humaines auxquelles votre entreprise sera confrontée en 2022?

(résultat pondéré, n = 26)



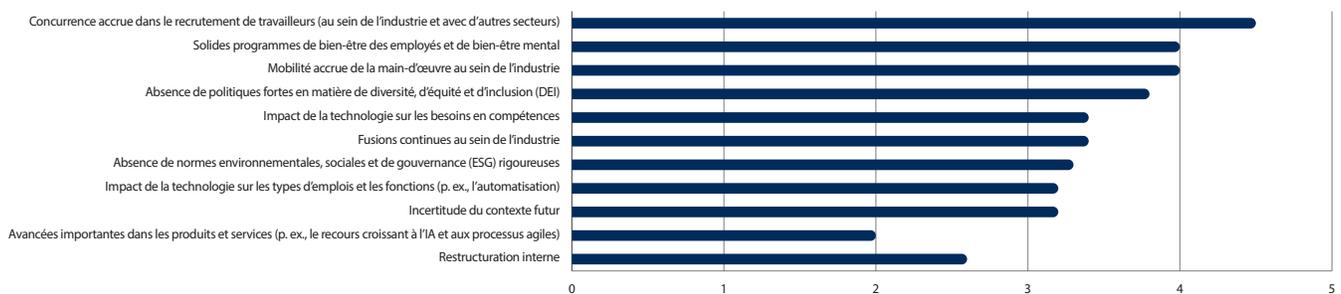
Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 5

**De solides politiques en matière de bien-être et de santé mentale des employés seront essentielles pour fidéliser les travailleurs dans les années à venir**

**Q :** Sur une échelle de 1 à 5, 1 correspondant à « Aucun impact » et 5 à « Un très fort impact », quel sera l'impact de ces tendances sur les politiques de fidélisation de votre organisation au cours des deux prochaines années?

(résultat pondéré, n = 26)



Source : Le Conference Board du Canada

16 Greenwood et Anas, « It's a New Era for Mental Health at Work ».

17 Benefits Canada, « Employers Enhancing Mental-Health Benefits Over Next Three Years, Finds Survey ».

# Principaux défis de recrutement et de fidélisation

Si le recrutement et la fidélisation demeurent de hautes priorités en matière de RH, ils sont apparus comme des enjeux encore plus importants dans cette édition du sondage. Environ quatre répondants sur cinq (77 % pour le recrutement et 81 % pour la fidélisation) les ont classés comme très importants sur la liste des enjeux de RH au cours des deux années précédant le sondage.

## Principaux défis en matière de recrutement

### Pénuries de main-d'œuvre

Le manque de candidats qualifiés à l'externe est l'enjeu qui a entraîné les plus importantes répercussions sur le recrutement au cours des deux dernières années (voir le graphique 6). Cela est logique, si l'on considère la hausse du recrutement mené à l'externe, les répondants au sondage indiquant qu'au moins sept postes vacants sur dix (71 %) ont été pourvus à l'externe, soit une augmentation de 5 points de pourcentage par rapport au sondage de 2017<sup>18</sup>.

### La « grande démission »

La deuxième question la plus pressante est celle de la « grande démission », une tendance observée dans de nombreux secteurs depuis le début de 2021, et qui fait que des travailleurs désabusés quittent leur emploi en grand nombre à la recherche de meilleures occasions<sup>19</sup>. L'ampleur de la « grande démission » a probablement nui au recrutement de candidats externes, car ces personnes exigent maintenant de meilleures conditions de travail.

### Méconnaissance de l'industrie

La méconnaissance du public quant aux carrières dans l'industrie de l'assurance constitue le troisième défi en matière de recrutement. Au moins quatre répondants sur dix (44 %) estiment que cette méconnaissance rend le recrutement au moins quelque peu difficile, ce qui représente une augmentation d'environ 30 points de pourcentage par rapport aux résultats de 2017. Étant donné qu'une part importante des postes vacants est pourvue par des candidats externes, ce résultat suggère qu'il faut mieux communiquer les offres d'emploi dans l'industrie et démontrer en quoi ces postes pourraient être avantageux pour les candidats externes.

### Manque de candidats bilingues

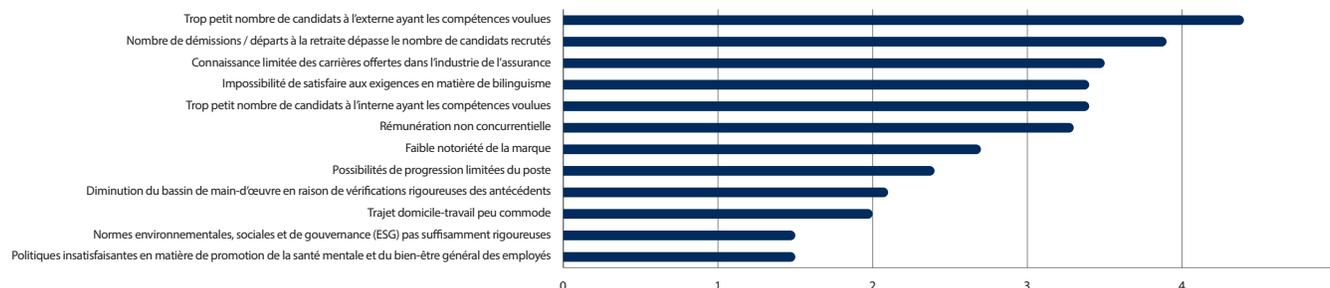
Près de la moitié des répondants (47 %) mentionnent que les exigences en matière de bilinguisme rendent le recrutement plus difficile, ce qui représente une forte augmentation par rapport à 2017, où seulement 15 % des organisations considéraient que cela posait une quelconque difficulté. Une partie de cette augmentation (environ 20 points de pourcentage) pourrait être due au fait que le sondage de 2022 compte une plus grande proportion de répondants provenant du Québec.

Graphique 6

**Les pénuries de main-d'œuvre ont constitué le défi le plus pressant en matière de recrutement au cours des deux dernières années**

**Q :** Sur une échelle de 1 à 5, 1 correspondant à « Pas du tout difficile » et 5 à « Très difficile », dans quelle mesure les enjeux suivants ont-ils rendu le recrutement plus difficile au cours des deux dernières années?

(résultat pondéré, n = 25)



Source : Le Conference Board du Canada

18 Institut d'assurance du Canada, *Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada 2017-2027*.

19 Contant, « When the War for Talent Meets the 'Great Resignation' ».

### Composition de la main-d'œuvre et stratégies d'embauche

De plus en plus d'offres d'emploi abaissent le nombre d'années d'expérience requises, mais la structure de la main-d'œuvre demeure essentiellement la même

Les efforts déployés par l'industrie pour remplacer la main-d'œuvre vieillissante se traduisent par une hausse de la part des candidats recrutés à l'externe et par une attention soutenue envers la recherche de candidats pour des emplois de niveau débutant. Cette tendance s'inscrit dans la continuité des résultats du sondage de 2017. Au cours des deux années précédant le sondage de 2022, 37 % des offres d'emploi concernaient des emplois de niveau débutant (emplois nécessitant moins de deux ans d'expérience), soit une augmentation de 4 points de pourcentage par rapport au sondage de 2017 (voir le graphique 7). Les emplois de cadres intermédiaires (ceux exigeant entre deux et cinq ans d'expérience) étaient moins nombreux, affichant une baisse de 8 points de pourcentage dans le sondage de 2022. La part des emplois de cadres supérieurs (exigeant cinq ans d'expérience ou plus) a également diminué, d'environ 2 points de pourcentage, dans le sondage de 2022.

La diminution du nombre de postes vacants de cadres intermédiaires et supérieurs pourrait signifier que les professionnels d'expérience restent plus longtemps au sein des entreprises de l'IAD. Si tel est le cas, ce pourrait être l'une des raisons pour

lesquelles la structure des effectifs au sein de ces entreprises n'a pas beaucoup changé depuis 2017. En effet, la taille des effectifs à temps plein, à temps partiel et occasionnels est presque identique.

Pratiquement laissées de côté dans le passé, les recommandations faites par les employés deviennent la stratégie de recrutement la plus importante

Alors qu'elles étaient presque absentes des stratégies d'embauche des organisations en 2017, les recommandations faites par les employés sont devenues un outil de recrutement de premier plan d'après les résultats du sondage de 2022 (voir le graphique 8). En fait, les programmes de recommandation d'employés ont constitué l'une des principales stratégies de recrutement au cours des dernières années. Selon une étude réalisée par l'éditeur de logiciels de recrutement Jobvite, les programmes de recommandation ont connu une hausse d'environ 50 % en 2021<sup>20</sup>. Les études révèlent que les programmes de recommandation d'employés diminuent les coûts de recrutement et permettent aux entreprises de puiser dans un bassin de candidats auquel elles n'auraient peut-être pas eu accès autrement<sup>21</sup>. Les candidats recommandés par les employés sont généralement plus performants que les nouveaux employés qui n'ont pas fait l'objet de recommandation et ils restent plus longtemps au sein de l'organisation<sup>22</sup>.

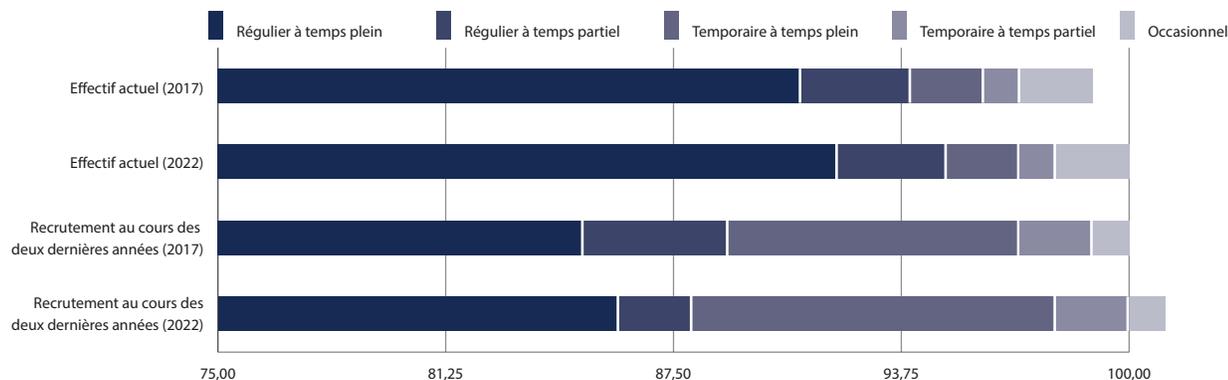
Graphique 7

#### Les types de postes à pourvoir sont demeurés sensiblement les mêmes

**Q :** En 2021, quelle proportion de la main-d'œuvre de votre organisation appartient aux catégories suivantes?

**Q :** Au cours des deux dernières années, quelle a été la part des postes vacants de votre organisation dans les catégories suivantes?

(pourcentage de l'effectif de l'organisation, n = 26)



20 Jobvite, 2021 Recruiter Nation Report.

21 Bamboo HR, « 5 Reasons Why an Employee Referral Program Is the Best Way to Hire New Talent ».

22 Gautier et Munasinghe, « Build a Stronger Employee Referral Program ».

On observe une baisse dans le recours aux annonces dans les journaux, aux salons de l'emploi en personne, à Twitter et à Facebook

En matière de recrutement, la majorité des répondants continuent d'opter pour des canaux numériques, conformément aux tendances observées dans les résultats de 2017. Quatre des cinq principaux outils de recrutement en 2022 étaient numériques, notamment des sites Web comme LinkedIn et des sites d'offres d'emploi en ligne comme Indeed et Workopolis. Le recours moins fréquent aux annonces d'emploi traditionnelles sur papier, comme les journaux, qui a diminué de 50 points de pourcentage par rapport aux niveaux d'utilisation de 2017, illustre aussi très clairement la transition vers des outils de recrutement numériques. Même d'autres canaux de recrutement traditionnels, comme les salons de l'emploi, ont pris le virage numérique avec l'entrée en vigueur des restrictions liées à la pandémie. Le recours aux outils numériques a augmenté d'environ 15 points de pourcentage entre 2017 et 2022.

Graphique 8

**Les recommandations faites par les employés et les canaux numériques ont été les principaux outils de recrutement**

**Q :** Parmi les outils suivants, lesquels sont utilisés par votre entreprise pour faire connaître ses activités en matière de recrutement? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

(pourcentage de répondants, n = 26)

On observe une nette augmentation du recours à d'autres outils de communication en matière de recrutement, comme Career Connections, avec une hausse de 24 points de pourcentage par rapport à 2017. Cela porte à croire que les entreprises continuent de juger ces programmes utiles et qu'elles continuent à les financer. Il est intéressant de noter que le recours aux médias sociaux (p. ex., Facebook et Twitter) a baissé par rapport aux niveaux de 2017. Cette baisse est peut-être due à des préoccupations liées à la confidentialité et à la sécurité des données. Des études révèlent que les organisations délaissent les médias sociaux pour ces raisons<sup>23</sup>, et les résultats du sondage montrent que l'IAD pourrait bien emboîter le pas.

**Les entreprises de l'IAD font face à une concurrence accrue dans le recrutement des travailleurs**

Les stratégies de recrutement des entreprises de l'IAD semblent suivre les tendances générales en matière d'embauche. C'est une constatation importante, car la concurrence pour les travailleurs a considérablement augmenté au cours des dernières années et devrait rester élevée dans les années à venir<sup>24</sup>. Lorsqu'on leur demande quels enjeux auront le plus d'impact sur le recrutement dans les années à venir, les répondants indiquent que la concurrence accrue pour recruter des travailleurs constitue l'enjeu le plus pressant en matière de recrutement, avec un résultat moyen de 4,8. En effet, 92 % des répondants s'attendent à ce que cet enjeu ait un fort impact sur le recrutement au cours des deux prochaines années (voir le graphique 9).

La très grande majorité des répondants (92 %) indiquent que les entreprises de l'IAD se font concurrence dans la recherche de candidats (voir le graphique 10). Près des deux tiers d'entre eux estiment que leurs plus proches concurrents proviennent d'autres domaines de l'assurance. La moitié des personnes interrogées affirment par ailleurs que le secteur bancaire est un concurrent de taille, soit une augmentation d'environ 20 points de pourcentage par rapport aux résultats de 2017. Les entreprises de l'IAD font également état d'une concurrence accrue de la part des entreprises de technologie financière et de services-conseils, mais une concurrence moindre de la part des entreprises de services professionnels.

**Des activités de recrutement ciblées toujours prisées**

Quatorze des 26 répondants (54 %) disent procéder à une forme ou une autre de recrutement ciblé. Ils le font avant tout pour remplacer les employés qui partent à la retraite. Au nombre des autres objectifs du recrutement ciblé, on compte l'apport de nouvelles compétences à l'entreprise (79 %) et l'amélioration de la diversité en milieu de travail (65 %). Parmi les différences notables par rapport à 2017, on compte le recours accru au recrutement ciblé pour remplacer les retraités et accroître la diversité en milieu de travail. Seuls près de 40 % des répondants affirment avoir eu recours au recrutement ciblé à ces fins en 2017.

Au chapitre de l'efficacité perçue, la rémunération totale en espèces a pris la première place en 2022 parmi les outils de



Source : Le Conference Board du Canada

23 Harvard Business Review, « Stop Screening Job Candidates' Social Media ».

24 Estrada, « The War for Talent Will Continue Through 2031 ».

recrutement ciblés (voir le graphique 11). L'aide financière à des fins de perfectionnement professionnel et pour l'obtention d'un titre lié à l'assurance arrive en deuxième position. Ces deux outils ont fait un bond important par rapport à 2017,

où ils se situaient en milieu de liste en ce qui concerne l'efficacité perçue. D'autre part, les programmes de stages pour étudiants et les stages coopératifs ont été jugés moins efficaces en 2022, après avoir occupé la première place en 2017. Les occasions de

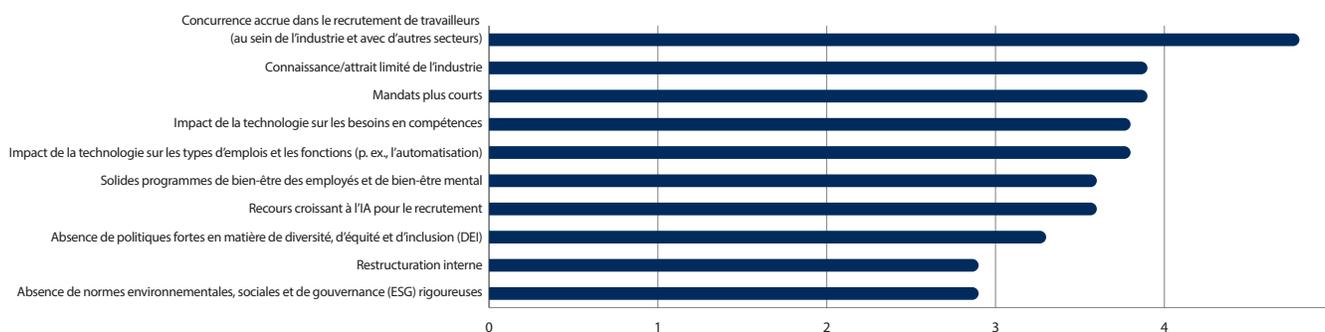
bénévolat, qui occupaient l'une des trois premières places en 2017, ont encore reculé et se retrouvent parmi les trois dernières places en 2022.

Graphique 9

**La concurrence pour les travailleurs reste le principal enjeu de recrutement pour l'avenir**

**Q :** Sur une échelle de 1 à 5, 1 correspondant à « Aucun impact » et 5 à « Très fort impact », quel sera l'impact des tendances suivantes sur le recrutement au sein de votre entreprise au cours des deux prochaines années?

(résultat pondéré, n = 25)



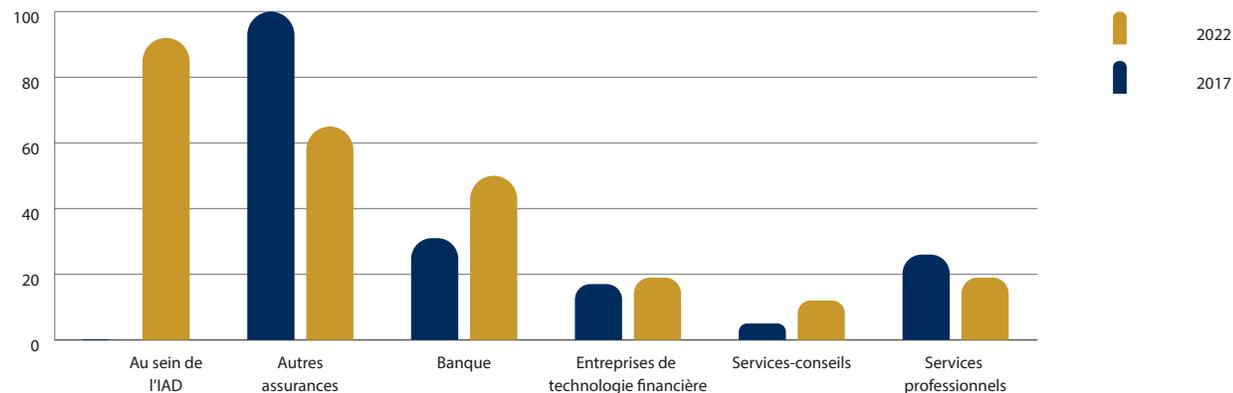
Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 10

**C'est au sein de l'IAD que la concurrence pour la main-d'œuvre est la plus forte<sup>25</sup>**

**Q :** Êtes-vous davantage confronté à la concurrence interne de l'IAD ou à celle d'autres secteurs? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

(pourcentage de répondants, n = 26)



Source : Le Conference Board du Canada

<sup>25</sup> Le sondage de 2017 ne fait pas de distinction entre la concurrence au sein de l'IAD et celle des autres secteurs de l'assurance.

### Les activités de recrutement ciblées varient selon le groupe démographique

Au moins sept des seize activités de recrutement ciblées répertoriées s'adressaient aux jeunes, aux travailleurs âgés et aux personnes changeant de carrière (voir le tableau 3 à l'annexe A). Les travailleurs de ces groupes démographiques sont tous des candidats de choix pour remplacer les employés qui partent à la retraite.

L'importance accrue accordée aux jeunes et aux personnes qui changent de carrière correspond également aux résultats présentés précédemment, qui montrent que les entreprises cherchent à pourvoir davantage d'emplois de niveau débutant. Les personnes appartenant à ces groupes sont plus susceptibles de rechercher de tels emplois afin de percer dans l'industrie. En revanche, les travailleurs âgés disposent d'un ensemble de compétences précis et sont considérés comme des candidats de choix afin de pourvoir le nombre croissant de postes de cadres supérieurs (ceux qui exigent 10 ans ou plus d'expérience) dont il a été question précédemment dans ce rapport.

Les entreprises utilisent différents outils de recrutement en fonction du groupe démographique visé. Le tableau 3 de l'annexe A présente les cinq principaux outils de recrutement ciblé pour chaque groupe démographique. Dans l'ensemble, la rémunération totale en espèces, l'aide financière pour le perfectionnement professionnel et l'obtention de titres d'assurance, ainsi que les avantages sociaux et le régime de retraite sont maintenant considérés comme des outils plus efficaces que lors du sondage de 2017.

Il est intéressant de noter que certains outils sont utilisés bien qu'ils soient considérés comme inefficaces. C'est le cas notamment de l'accès aux technologies les plus récentes ou de leur utilisation, des politiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) rigoureuses et

des solides politiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI). Environ 70 % ou plus des répondants utilisent ces outils même s'ils ne sont pas aussi efficaces que d'autres.

### Concurrence pour les travailleurs, planification de la relève et outils de fidélisation ciblée

La concurrence pour les travailleurs au sein de l'industrie est le principal enjeu de fidélisation

Au cours des deux dernières années, l'intensification de la concurrence est demeurée le principal facteur influant sur la fidélisation des effectifs et, comme c'est le cas pour le recrutement, la bataille pour la fidélisation des travailleurs se déroule au sein de l'industrie, entre les entreprises en assurance de dommages (voir le graphique 12). Cela dit, de nouveaux concurrents font leur apparition dans des secteurs externes tels que l'Assurtech – un terme qui désigne les entreprises utilisant les nouvelles technologies pour innover et transformer l'industrie de l'assurance<sup>26</sup> – et d'autres entreprises de services financiers, entre autres<sup>27</sup>.

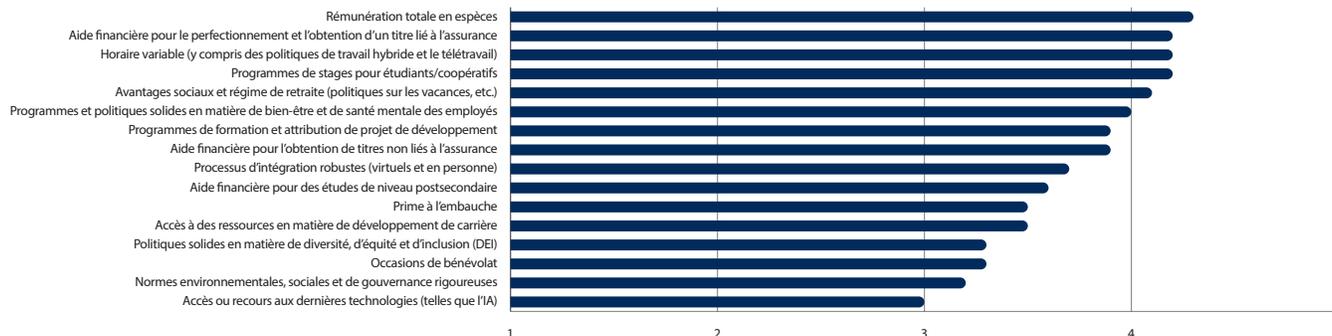
La rémunération est aujourd'hui un facteur plus important dans la fidélisation des travailleurs, passant de la cinquième place dans le sondage de 2017 à la troisième dans le sondage de 2022. Cette progression au classement est considérée comme une réponse à la « grande démission », les employeurs ayant bonifié leurs régimes de rémunération pour inciter les travailleurs à demeurer en poste<sup>28</sup>. Parmi les obstacles à la fidélisation des employés, les perspectives de carrière limitées, la culture d'entreprise et la taille de l'organisation ont perdu de leur importance.

Graphique 11

#### Les incitatifs financiers sont considérés comme l'outil le plus efficace dans le cadre d'un recrutement ciblé

**Q :** Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « Pas du tout efficace » et 5 « Très efficace », dans quelle mesure les outils de recrutement suivants ont-ils été efficaces pour répondre aux besoins de recrutement ciblés de votre entreprise?

(pourcentage de répondants, n = 16)



Source : Le Conference Board du Canada

26 N26, « Insurtech—the new force taking on the insurance industry ».

27 Rodgers et Nordyke, « Talent Crisis Will Drive Change in Insurance ».

28 Contant, « When the War for Talent Meets the 'Great Resignation' ».

Tableau 1

**Les incitatifs financiers sont considérés comme l'outil le plus efficace dans le cadre d'un recrutement ciblé**

Q : Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « Pas du tout efficace » et 5 « Très efficace », dans quelle mesure les outils de recrutement suivants ont-ils été efficaces pour répondre aux besoins de recrutement ciblés de votre entreprise?

Outil de recrutement ciblé	Taux d'efficacité pondéré		Part des répondants qui utilisent l'outil (%)
Rémunération totale en espèces	4,3	↑	88
Aide financière pour le perfectionnement et l'obtention d'un titre lié à l'assurance	4,2	↑	81
Horaire variable (y compris des politiques de travail hybride et le télétravail)	4,2	↓	88
Programmes de stages pour étudiants/coopératifs	4,2	↓	81
Avantages sociaux et régime de retraite (politiques sur les vacances, etc.)	4,1	↑	88
Programmes et politiques solides en matière de bien-être et de santé mentale des employés	4,0	Nouveau choix de réponse	81
Programmes de formation et attribution de projet de développement	3,9	↓	100
Aide financière pour l'obtention de titres non liés à l'assurance	3,9	Aucun changement	63
Processus d'intégration robustes (virtuels et en personne)	3,7	↑	94
Aide financière pour des études de niveau postsecondaire	3,6	↑	56
Prime à l'embauche	3,5	↓	69
Accès à des ressources en matière de développement de carrière	3,5	↑	81
Politiques solides en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI)	3,3	Nouveau choix de réponse	88
Occasions de bénévolat	3,3	↓	50
Normes environnementales, sociales et de gouvernance rigoureuses	3,2	Nouveau choix de réponse	75
Accès ou recours aux dernières technologies (telles que l'IA)	3,0	Aucun changement	69

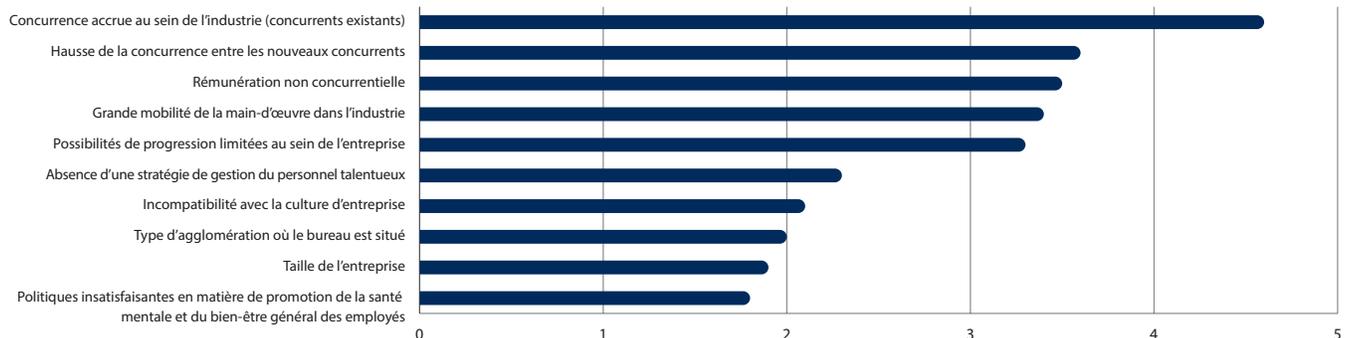
(pourcentage de répondants, n = 16)

Graphique 12

**La concurrence au sein de l'industrie et entre les secteurs a été le principal défi en matière de fidélisation au cours des deux dernières années**

Q : Sur une échelle de 1 à 5, 1 correspondant à « Pas du tout difficile » et 5 à « Très difficile », dans quelle mesure les enjeux suivants ont-ils rendu la fidélisation difficile au cours des deux dernières années?

(résultat pondéré, n = 23)



Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 13

**La planification de la relève est jugée moins efficace en 2022<sup>29</sup>**

**Q :** Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « Pas du tout efficace » et 5 étant « Très efficace », dans quelle mesure votre processus officiel de planification de la relève s'est-il avéré efficace pour gérer les enjeux en matière de fidélisation pour les postes suivants au sein de votre entreprise?

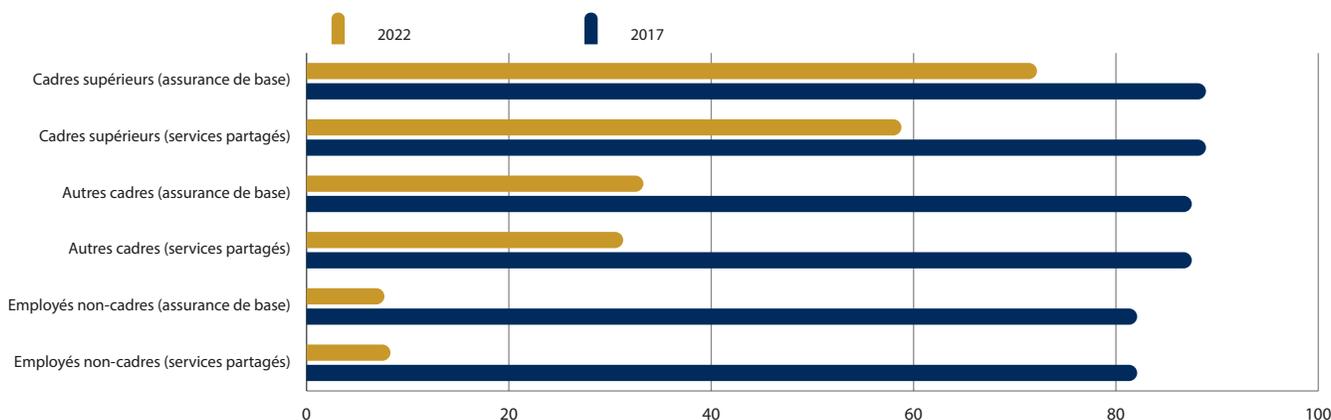
(pourcentage de répondants ayant choisi les valeurs Efficace ou Très efficace, n = 25)

Les plans de relève sont désormais moins efficaces pour fidéliser les employés

En raison de la concurrence accrue et des répercussions importantes d'événements tels que la « grande démission », il devient encore plus important pour les organisations de recourir à des outils efficaces pour fidéliser leurs employés. Si en 2017 le recours à un processus formel de planification de la relève – c.-à-d. l'adoption d'une approche systématique visant à identifier, développer et fidéliser les travailleurs occupant des

sondage de 2022, car le rapport précédent ne prenait en compte que les catégories d'emploi à l'échelle de l'entreprise.

La diminution de l'efficacité perçue de la planification de la relève entraîne des répercussions pour d'autres stratégies de fidélisation du personnel, comme le recours à des outils ciblés. Les trois quarts des répondants ont recours au recrutement ciblé pour gérer la planification de la relève. Ce résultat n'a pas beaucoup changé depuis 2017. Mais il serait peut-être plus judicieux de mettre l'accent sur d'autres mesures,



Source : Le Conference Board du Canada

emplois essentiels, en fonction des besoins de l'entreprise<sup>30</sup> – était considéré comme un outil efficace, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les participants au sondage de 2022 considèrent désormais qu'il est moins efficace pour fidéliser les employés clés. La planification de la relève a été jugée assez ou très efficace pour fidéliser les cadres supérieurs dans l'assurance de base par environ 72 % des répondants, en baisse de près de 17 points de pourcentage par rapport aux résultats de 2017, un résultat encore plus faible (59 %) pour les postes des services partagés<sup>31</sup> (voir le graphique 13). La baisse observée dans l'efficacité perçue de cet outil est encore plus prononcée pour les autres cadres (environ 55 points de pourcentage en moins) et les employés qui n'occupent pas un poste de cadre (environ 74 points de pourcentage en moins). Soulignons que la distinction entre l'assurance de base et les services partagés est une nouveauté du

telles que des mesures visant des professions précises et, plus important encore, des compétences particulières. Toutes les entreprises participantes ont indiqué que la recherche de candidats possédant des compétences particulières était une raison de recourir au recrutement ciblé, ce qui montre à quel point ces mesures sont utiles pour répondre aux besoins d'une entreprise en matière de compétences particulières.

Les entreprises déclarent également utiliser un ensemble d'outils dans leurs efforts de fidélisation ciblée, mais là encore, tous les outils ne sont pas jugés efficaces. Les horaires variables ont été jugés plus efficaces en 2022, ce qui est compréhensible compte tenu de l'incertitude liée à la pandémie et du passage au télétravail. Le fait d'offrir une aide financière pour l'obtention d'un titre d'assurance est également jugé plus efficace qu'en 2017 (voir le tableau 2).

29 Puisque le sondage de 2017 ne faisait pas de distinction entre l'assurance de base et les services partagés, nous avons supposé que la part de ces deux catégories était égale. En d'autres termes, si 88 % des personnes interrogées ont déclaré que la planification de la relève était plutôt ou très efficace pour les autres cadres, nous avons appliqué cette proportion de la même manière aux postes de l'assurance de base et aux postes de services partagés. Nous faisons l'hypothèse d'un scénario idéal.

30 Conseil du Trésor du Canada, « Guide de planification et de gestion de la relève pour les cadres supérieurs ».

31 Services centraux qui répondent aux besoins de l'ensemble de l'organisation, tels que l'informatique, les services des finances et les services juridiques

À l'inverse, le mentorat est tombé aux plus bas échelons en 2022 après avoir été considéré comme le deuxième outil le plus efficace dans le sondage de 2017. Mais même si le mentorat est perçu comme moins efficace, quatre répondants sur dix affirment que le mentorat des jeunes travailleurs est un outil important en matière de fidélisation ciblée. De même, les occasions de bénévolat et l'aide financière pour l'obtention de titres non liés à l'assurance ont été jugées moins efficaces au cours des dernières années. Pourtant, plus de 70 % des personnes interrogées déclarent utiliser ces outils. Ces résultats suggèrent que, dans certains cas, les entreprises de l'IAD n'utilisent pas les outils les plus efficaces pour maximiser la fidélisation des travailleurs les plus talentueux, en particulier dans un contexte marqué par une concurrence accrue et un resserrement des marchés du travail.

Enfin, seuls cinq répondants disent recourir à la fidélisation ciblée dans le cas de groupes démographiques particuliers. Les entreprises qui le font ciblent plus fréquemment les jeunes travailleurs et les femmes.

Tableau 2

### Certains outils sont utilisés malgré leur manque d'efficacité

**Q :** Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « Pas du tout efficace » et 5 « Très efficace », dans quelle mesure les outils suivants ont-ils été efficaces pour répondre aux besoins de votre organisation en matière de fidélisation des employés?

(pourcentage de répondants, n = 13)

Outil de fidélisation ciblée	Taux d'efficacité pondéré		Part des répondants qui utilisent l'outil (%)
Horaire variable (y compris des politiques de travail hybride et le télétravail)	4,3		92
Aide financière pour le perfectionnement et l'obtention d'un titre lié à l'assurance	4,0		69
Attribution de projet de développement	3,9	-	92
Accès à des ressources en matière de développement de carrière, y compris au développement de carrière personnalisé	3,8		92
Rémunération différenciée	3,7	-	92
Mentorat	3,5		77
Aide financière pour l'obtention de titres non liés à l'assurance	3,1	-	92
Accès ou recours aux dernières technologies (telles que l'IA)	3,0	-	85
Occasions de bénévolat	2,7		69

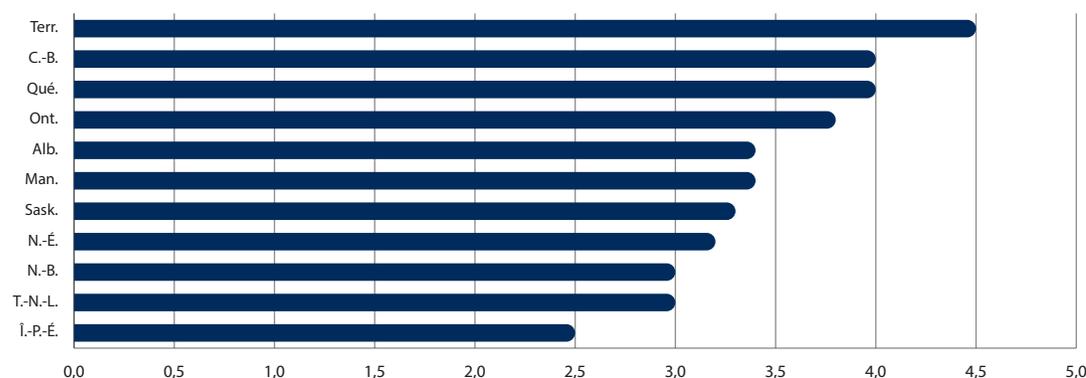
Source : Le Conference Board du Canada.

Graphique 14

**Après les territoires, les quatre plus grandes provinces ont été les endroits où il a été le plus difficile de recruter des employés au cours des deux dernières années**

**Q :** Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « Pas du tout difficile » et 5 étant « Très difficile », dans quelle mesure le recrutement s'est-il avéré difficile au cours des deux dernières années dans chacune des provinces ou chacun des territoires où votre entreprise a un bureau?

(résultat pondéré, n = 22)



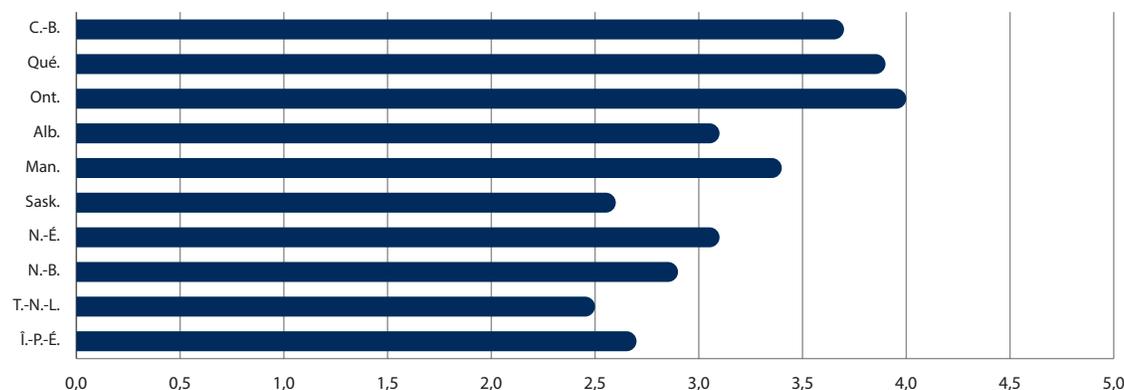
Source : Le Conference Board du Canada

## Graphique 15

### L'Ontario a été classé comme la province où il sera le plus difficile de fidéliser les travailleurs au cours des deux prochaines années

**Q :** Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « Pas du tout difficile » et 5 étant « Très difficile », dans quelle mesure sera-t-il difficile de fidéliser les employés au cours des deux prochaines années dans chacune des provinces ou chacun des territoires où vous avez un bureau?

(résultat pondéré, n = 22)



Source : Le Conference Board du Canada

### Défis de recrutement et de fidélisation, par région

On observe assez peu de variations au fil du temps parmi les régions où l'industrie a eu le plus de difficultés à recruter des travailleurs. Du côté des provinces, la Colombie-Britannique a remplacé l'Alberta en 2022 comme province où le recrutement est le plus difficile, bien que l'Alberta reste dans les cinq provinces où le recrutement de travailleurs est le plus difficile (voir le graphique 14). Le reste du classement est identique à celui de 2017.

fait un bond de près de 466 % d'une année à l'autre au premier trimestre de 2022<sup>32</sup>, la plus forte augmentation de ce type au Canada. L'accroissement de l'offre de main-d'œuvre permet aux entreprises de l'IAD de disposer d'un plus grand bassin de recrutement. Des logements plus abordables que dans certaines villes de la Colombie-Britannique et de l'Ontario, ainsi que l'absence de taxe de vente provinciale, permettent aux villes de l'Alberta d'attirer des travailleurs. En effet, Calgary s'est classée au troisième rang mondial en matière de qualité de vie selon le Global Liveability Index 2022 de l'Economist Intelligence Unit,

L'Ontario est la province où l'on anticipe les plus grandes difficultés en matière de fidélisation des travailleurs au sein de l'industrie pour les années à venir (voir le graphique 15). Ce classement est légèrement différent des résultats de 2017, où le Québec, désormais en deuxième position, était la province où il était le plus difficile de fidéliser les employés. Là encore, l'Alberta a perdu quelques places au classement pour devenir un endroit où il est relativement plus facile de fidéliser les travailleurs de l'IAD. Dans l'ensemble, les répondants s'attendent à ce que les défis de fidélisation s'accroissent dans un proche avenir, en raison de la concurrence accrue pour les travailleurs du domaine de l'assurance de dommages.

Comme nous l'avons mentionné, l'Alberta est aujourd'hui considérée comme un endroit où il est plus facile qu'il y a cinq ans de recruter et de fidéliser les travailleurs de l'IAD. Cette évolution pourrait s'expliquer en partie par une augmentation de la migration dans la province. La migration nette vers l'Alberta a

devant Vancouver et Toronto<sup>33</sup>. Un coût de la vie relativement peu élevé et une meilleure qualité de vie pourraient inciter davantage de travailleurs à demeurer dans la province, ce qui contribuerait à atténuer quelque peu les problèmes de fidélisation des travailleurs.

En revanche, les entreprises de l'IAD ont eu du mal à recruter en Ontario, au Québec et en Colombie-Britannique, et les répondants au sondage s'attendent à ce que la fidélisation des travailleurs dans ces provinces devienne plus difficile dans un avenir rapproché. Là encore, les facteurs sociaux et économiques, tels que la disponibilité et l'accessibilité des logements, pourraient expliquer en partie cette situation. Les études montrent que les travailleurs quittent les marchés du logement plus coûteux de l'Ontario et de la Colombie-Britannique pour intégrer des marchés plus abordables, notamment au Canada atlantique<sup>34</sup>. En juillet 2022, le prix moyen d'une maison individuelle neuve était de 725 308 \$ en Nouvelle-Écosse, contre 1,1 M\$ en Ontario et 1,9 M\$ en Colombie-Britannique<sup>35</sup>.

32 Gouvernement de l'Alberta, « Alberta Economic Dashboard: Net Migration ».

33 Economist Intelligence Unit, *The Global Liveability Index 2022*.

34 Freestone, « A Regional Renaissance ».

35 Société canadienne d'hypothèques et de logement, « Portail de l'information sur le marché de l'habitation ».

Au Québec, les difficultés en matière de recrutement et de fidélisation des travailleurs semblent moins liées au coût du logement qu'à des enjeux comme les exigences linguistiques et la composition professionnelle globale dans la province. Par exemple, la proportion d'actuaire, de souscripteurs, d'experts en sinistres et de rédacteurs sinistres est plus faible au Québec que dans la province voisine de l'Ontario<sup>36</sup>. Ces professions sont parmi celles dont les besoins en matière de recrutement et de fidélisation sont les plus pressants au sein de l'IAD. Les défis, par profession, sont examinés plus en détail dans la section suivante.

### Défis de recrutement et de fidélisation par profession

Parmi les professions couvertes par le sondage auprès des professionnels des RH de 2022, les professions actuarielles se distinguent par le fait qu'elles font face à un défi très important en matière de recrutement et de fidélisation (voir le graphique 17). Les trois quarts des répondants affirment qu'ils ont un urgent besoin de recruter des actuaire au cours des deux prochaines années, et la moitié des répondants estiment qu'il sera très difficile de fidéliser les employés occupant des postes d'actuaire au cours des deux prochaines années. Il s'agit d'un défi de longue date. En 2012 et en 2017, les actuaire ont également été classés parmi les personnes dont la fidélisation est le plus difficile et dont le recrutement est le plus urgent.

De même, deux tiers des répondants croient qu'il est très urgent de recruter des souscripteurs en assurance des entreprises et s'attendent à ce qu'il soit très difficile de fidéliser ces employés au cours des deux prochaines années. La souscription en assurance des entreprises est un domaine intrinsèquement complexe, étant donné la diversité des compétences et de l'expérience requise à l'exercice de cette profession, et la tâche est devenue encore plus ardue compte tenu des tendances récentes du marché. L'industrie a connu une hausse de la demande pour des compétences en matière d'évaluation des risques dans la souscription en assurance des entreprises en raison d'événements climatiques extrêmes et d'autres facteurs qui ont fait entrer

l'industrie dans un « marché difficile », c'est-à-dire une période de primes plus élevées et de capacité de souscription réduite pour la plupart des types d'assurance<sup>37</sup>. La pandémie a aggravé ces conditions du marché en augmentant le risque systémique pour les entreprises commerciales dans tout le Canada. Tous ces facteurs ont rendu le processus de souscription commerciale encore plus difficile et c'est probablement la raison pour laquelle les participants au sondage ont souligné l'urgence plus forte de pourvoir ces postes.

À l'inverse, le recrutement et la fidélisation de travailleurs dans les postes de services partagés (RH, services juridiques, développement des affaires, etc.) sont considérés comme une priorité moins urgente. La seule profession du domaine de l'assurance de base qui figure dans les cinq dernières places au classement est celle de souscripteur en assurance des particuliers. La variation dans le niveau d'urgence entre les entreprises et les particuliers pourrait s'expliquer par le degré d'automatisation variable selon les produits. L'adoption des technologies d'automatisation a été plus rapide dans le domaine de l'assurance des particuliers parce que l'évaluation des risques n'y est pas aussi diversifiée ou complexe que dans le domaine de l'assurance des entreprises<sup>38</sup>. Un degré d'automatisation plus élevé signifie qu'un moins grand nombre de travailleurs sont nécessaires pour exécuter ces tâches, et donc que le besoin de recruter et de fidéliser des souscripteurs en assurance des particuliers est moins urgent.

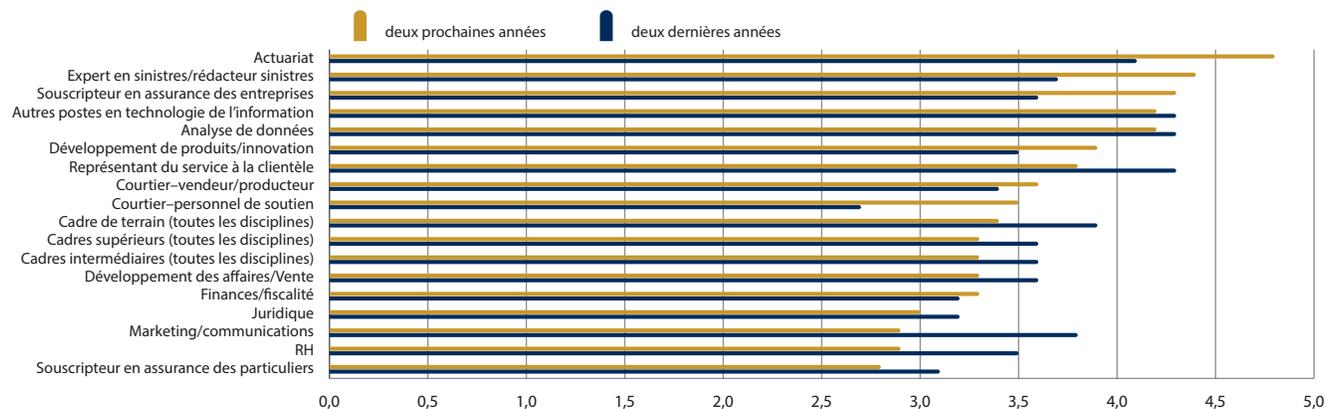
Graphique 16

#### Niveau d'urgence pour le recrutement, passé et futur, par profession

**Q :** Sur une échelle de 1 à 5, 1 correspondant à « Pas du tout difficile » et 5 à « Très difficile », dans quelle mesure a-t-il été difficile de recruter des employés dans les catégories professionnelles suivantes au cours des deux dernières années?

**Q :** Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « Pas du tout urgent » et 5 « Très urgent », dans quelle mesure aurez-vous un urgent besoin de recruter, dans les catégories professionnelles énumérées ci-après au cours des deux prochaines années?

(résultat pondéré, n = 25)



Source : Le Conference Board du Canada

36 Statistique Canada, « Profession - Classification nationale des professions (CNP) 2016 (693A) ».

37 Deloitte, *State of Canadian Commercial Property & Casualty Insurance Market*; Moorcraft, « What Is a Hard Insurance Market? »

38 Mertz, « Improve Insurance Underwriting With Intelligent Automation »

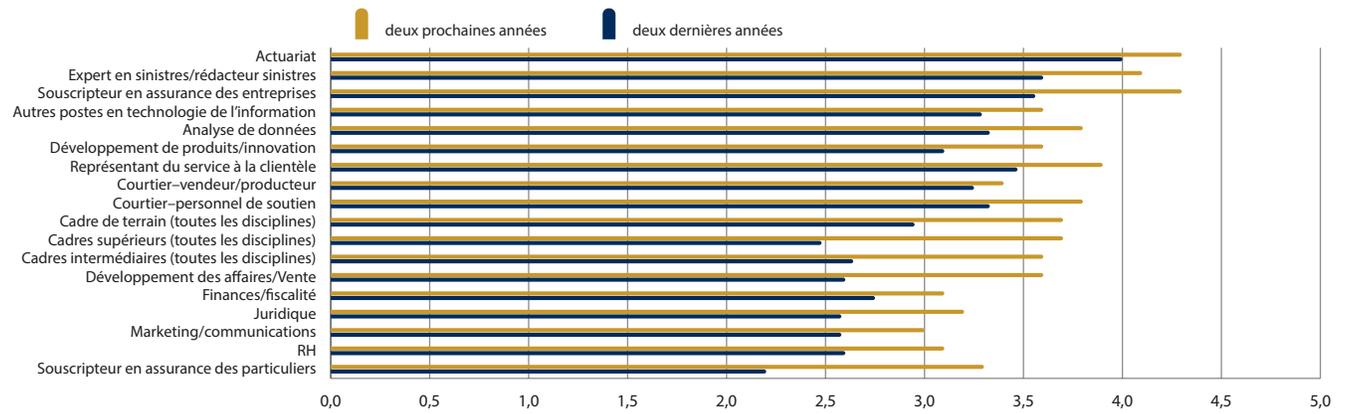
Graphique 17

Niveau d'urgence en matière de fidélisation passée et future, par profession

Q : Sur une échelle de 1 à 5, 1 correspondant à « Pas du tout difficile » et 5 à « Très difficile », dans quelle mesure a-t-il été difficile de fidéliser les employés des catégories professionnelles suivantes au cours des deux dernières années?

Q : Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « Pas du tout urgent » et 5 étant « Très urgent », quel sera le niveau d'urgence de l'enjeu en matière de fidélisation des travailleurs dans les catégories professionnelles suivantes au cours des deux prochaines années?

(résultat pondéré, n = 23)



Source : Le Conference Board du Canada

## L'avenir du travail

### Le travail hybride est la nouvelle norme

La pandémie a obligé les organisations à s'adapter à un environnement où le télétravail prédomine. Mais avec l'assouplissement des restrictions imposées par les pouvoirs publics, on peut se demander dans quelle mesure les entreprises vont continuer d'offrir le télétravail. Les participants au sondage estiment qu'à l'avenir, de nombreux employés continueront d'opter pour le travail hybride. Les répondants s'attendent à ce qu'environ les deux tiers des travailleurs adoptent un mode de travail hybride d'ici deux ans (voir le graphique 18). En 2021, environ 61 % des employés de l'IAD étaient en télétravail à temps plein, et près d'un quart travaillaient en mode hybride. Les participants au sondage s'attendent à ce que ces proportions changent d'ici deux ans, alors que moins de 20 % de la main-d'œuvre sera en télétravail à temps plein, tandis que la part des personnes travaillant en mode hybride atteindra environ 64 %. La proportion d'employés travaillant à temps plein au bureau devrait passer d'environ 16 % en 2021 à 17 % au cours des deux prochaines années.

Si les entreprises ont pu s'adapter à ce changement de paradigme induit par la pandémie, c'est principalement parce qu'elles s'y étaient préparées dans une certaine mesure. La majorité des participants au sondage (69 %) affirment qu'ils avaient déjà mis en place une politique de télétravail ou de travail flexible et que de simples ajustements modestes avaient été nécessaires. Ce type de flexibilité a joué un rôle important dans l'atténuation des défis en matière de recrutement. Par exemple, le sondage de 2017 a montré que le télétravail permettait d'améliorer la conciliation vie professionnelle et vie personnelle et d'atténuer les difficultés liées au recrutement au sein de l'industrie. De même, le fait d'offrir des modalités de travail hybride est susceptible d'aider les entreprises à surmonter la pénurie de travailleurs, en particulier si les employés peuvent également travailler à domicile. Une étude réalisée en 2021 par McKinsey, qui examine plus de 2 000 tâches dans plus de 800 professions, révèle que les trois quarts du temps consacré à des tâches dans le secteur de la finance et de l'assurance peuvent être effectuées à distance sans perte de productivité<sup>39</sup>.

### Les compétences sociales et émotionnelles seront importantes pour l'avenir du travail

Le mode de travail hybride obligera également les cadres à repenser la manière dont ils supervisent leurs employés. Un milieu de travail hybride présente un ensemble de conditions de travail en constante évolution et, souvent, les cadres peuvent avoir une moins grande visibilité, selon qu'ils sont présents ou non au bureau. Les recherches suggèrent que ce phénomène augmentera l'importance du facteur humain et favorisera l'essor d'une approche plus globale en matière de gestion des relations<sup>40</sup>. C'est exactement ce que pensent les participants au sondage, qui notent que les cadres portent désormais une plus grande attention à la cohésion de l'équipe et à la santé mentale des employés et accordent moins d'importance à des éléments tels que les indicateurs clés de performance (ICP).

Le perfectionnement des compétences sociales et émotionnelles des employés à tous les niveaux est jugé important par les répondants. Lorsqu'on leur demande quelles compétences sont appelées à devenir importantes au cours des deux prochaines années, les répondants nomment les cinq principales compétences suivantes : le professionnalisme, la pensée critique, la collaboration et le travail d'équipe, ainsi que la communication interpersonnelle (voir le graphique 19). Une étude récente du Conference Board du Canada sur les compétences sociales et émotionnelles montre que ces compétences sont hautement transférables et qu'elles sont perçues comme des compétences professionnelles; ces compétences générales de plus en plus recherchées permettent aux travailleurs de s'adapter plus facilement à un marché du travail en constante évolution<sup>41</sup>.

39 Goran et Welchman, « Why Insurers Should Embrace Remote Work ».

40 Auron, « How Hybrid Work Models Will Change Leadership Roles ».

41 Giammarco, Higham et McKean, *L'avenir est social et émotionnel : L'évolution des compétences recherchées au XXIe siècle*.

Parmi les compétences recensées dans le profil de compétences de l'Institut d'assurance du Canada, les répondants au sondage s'attendent à ce que l'adaptabilité et la flexibilité soient les compétences les plus importantes au cours des

deux prochaines années<sup>42</sup>. La pandémie a fait ressortir l'importance de la capacité à s'adapter à de nouveaux modes de travail – du travail en personne au télétravail, et maintenant au travail hybride, ainsi qu'à de nouvelles façons

de mener des réunions (vidéoconférence) et de travailler. En revanche, les connaissances propres à l'industrie et les compétences techniques propres à l'emploi ont été jugées moins importantes.

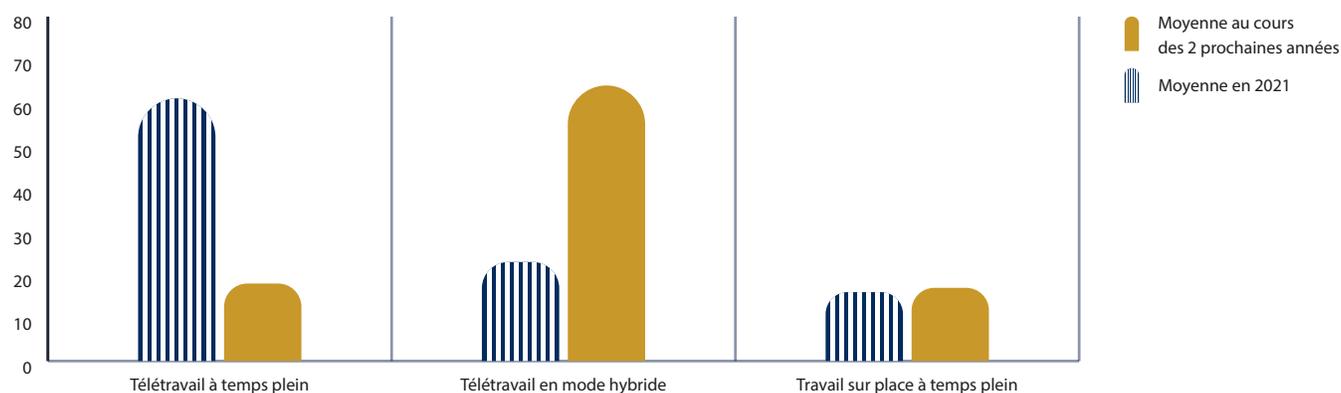
Graphique 18

**Une part plus importante de la main-d'œuvre travaillait à distance en 2021 par rapport à 2017**

Q : En 2021, quelle proportion de l'effectif de votre organisation était en télétravail pour chacun des emplois suivants?

Q : Au cours des deux prochaines années, quelle proportion de l'effectif de votre entreprise fera du télétravail pour chacun des emplois suivants?

(résultat pondéré, n = 26)



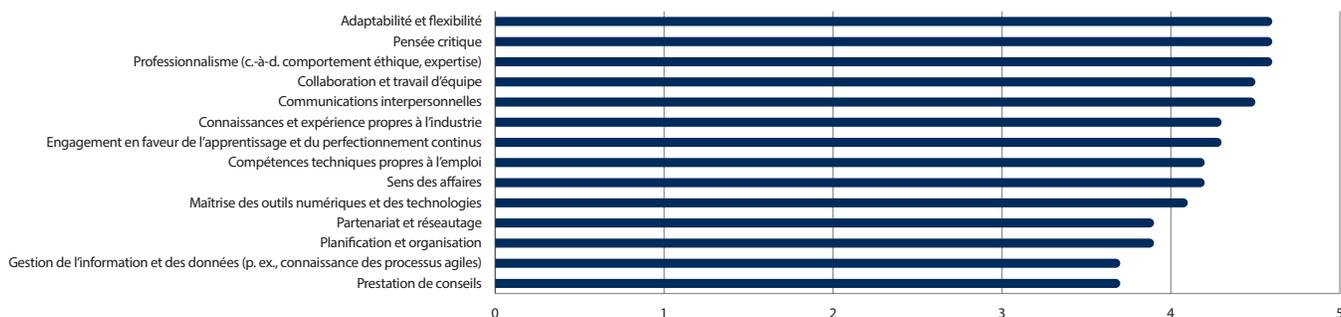
Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 19

**Les compétences sociales et émotionnelles deviendront davantage une priorité pour les travailleurs de demain**

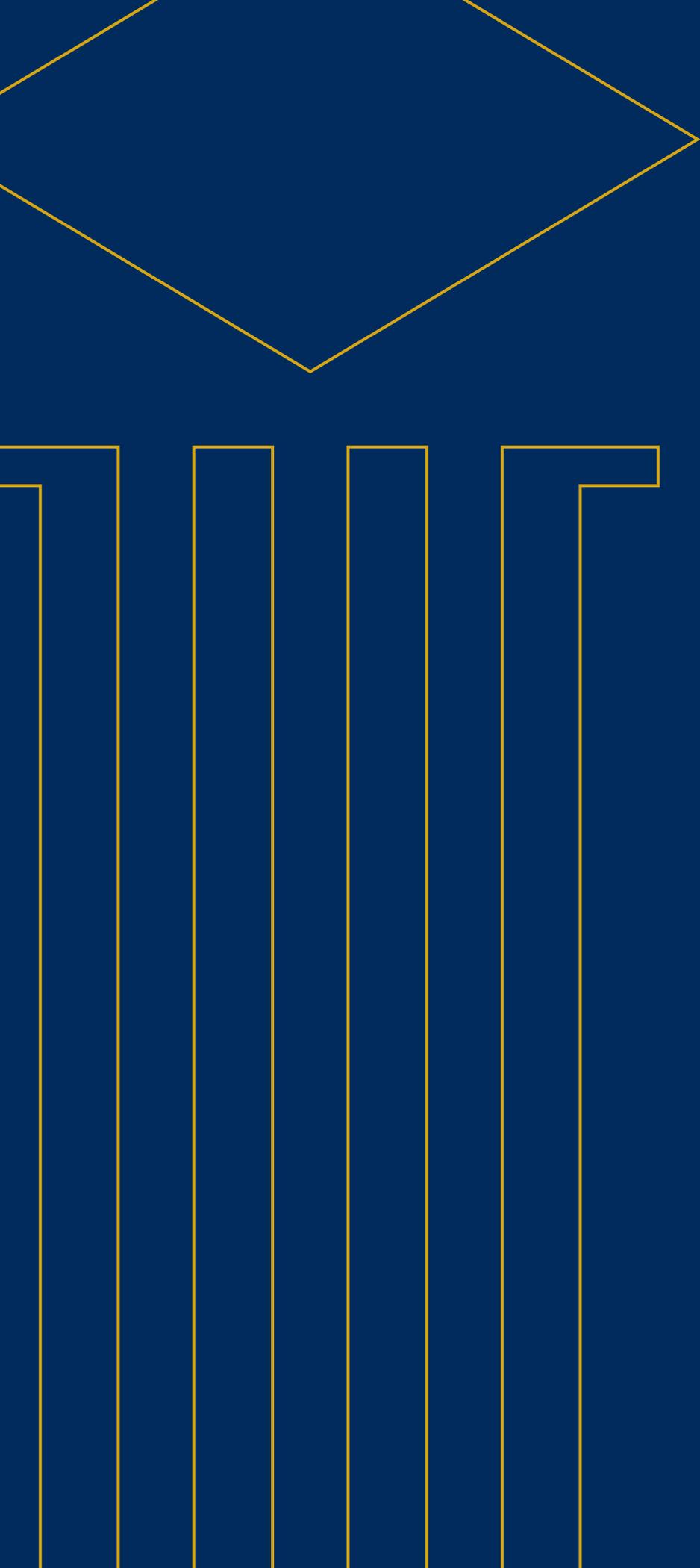
Q : Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « Pas du tout important » et 5 « Très important », quelle importance accorderiez-vous aux compétences suivantes par rapport aux autres dans le cadre du recrutement de candidats au cours des deux prochaines années?

(résultat pondéré, n = 25)



Source : Le Conference Board du Canada

42 Institut d'assurance du Canada, « Grille de compétences pour les professionnels et professionnelles d'assurance ».



Sondage  
auprès des  
employés

## Introduction

Le marché du travail canadien a été confronté à des défis d'envergure depuis le dernier sondage de 2017, dont le plus important a nul doute été la pandémie de COVID-19, qui a entraîné des perturbations économiques sans précédent. Toutefois, des changements sur le marché du travail canadien se profilaient à l'horizon avant même l'arrivée de la pandémie. Plusieurs forces façonnent déjà le marché du travail canadien, notamment le recours croissant à l'intelligence artificielle (IA) et à l'automatisation, la hausse de l'immigration de travailleurs du secteur des technologies et le vieillissement des travailleurs qui approchent de la retraite<sup>43</sup>. La pandémie a accéléré la transformation numérique, et les restrictions généralisées ont forcé les travailleurs à faire la transition vers des marchés du travail qu'ils n'avaient pas envisagés. De plus, le passage d'emplois à haut niveau d'interactions, dans des secteurs tels que l'hébergement et la restauration, à des emplois à faible niveau d'interactions dans des secteurs tels que la finance et l'assurance, s'est accentué<sup>44</sup>.

Le télétravail s'est avéré nécessaire en raison des restrictions liées à la COVID-19. Si ce changement radical de fonctionnement a eu des répercussions sur l'ensemble de l'économie, l'IAD était relativement bien préparée, puisque d'après le sondage mené auprès des employés du secteur en 2017, plus de la moitié de sa main-d'œuvre pouvait faire du télétravail au moins périodiquement. Les données indiquent que la flexibilité que confère le télétravail a amélioré la satisfaction et le rendement des travailleurs<sup>45</sup>. Cela a incité certaines entreprises à adopter le télétravail de façon permanente<sup>46</sup>, tandis que la majorité des autres organisations cherchent à maintenir une forme ou une autre de modèle de travail hybride. Le présent rapport examine le point de vue des employés sur la question.

À la demande de l'Institut d'assurance du Canada (IAC), le Conference Board du Canada (CBdC) a sondé les employés de l'IAD entre mai et juin 2022 afin de recueillir leur point de vue sur diverses questions relatives aux ressources humaines. Le sondage mené en ligne a permis de recueillir des renseignements sur le point de vue des employés quant à différents sujets, dont l'expérience, la scolarité et la formation, l'avancement, la culture d'entreprise et la retraite. Cet exercice visait à cerner les défis liés au développement de carrière selon le point de vue des employés, et à les comparer aux défis perçus par les professionnels des ressources humaines (RH) de l'IAD.

Ce rapport présente les résultats de ce sondage et les compare aux résultats des sondages précédents menés par le CBdC auprès des travailleurs de l'IAD pour le compte de l'Institut d'assurance du Canada. Depuis 2009, l'IAC mène des études démographiques pour le compte de l'IAD – elle a notamment publié des recherches en 2012 et, plus récemment, en 2017, afin d'évaluer l'évolution des perceptions des employés au fil du temps.

43 Thornton, Russek et O'Neill, *Turn and Face the Strange: Changes Impacting the Future of Employment in Canada*.

44 Fan, Janzen et Powell, « Canada's Post-Pandemic Labour Market Shakeup ».

45 Stropoli, « Are We Really More Productive Working From Home? »

46 Vassel, « These Companies Decided to Go Fully Remote — Permanently ».

## Méthodologie

Les précédents sondages menés par l'Institut d'assurance auprès des professionnels des RH ont été menés en 2009, 2012 et 2017. Le sondage de 2022 a été réalisé en ligne, au cours de l'été 2022. Ce sondage s'adressait aux professionnels des RH dans l'IAD. Il a été distribué par l'Institut d'assurance du Canada à ses membres et aux entreprises de l'IAD. Afin d'encourager une participation maximale, on a d'abord encouragé les destinataires à répondre à quelques questions facultatives. Par conséquent, le nombre de réponses pour chaque question varie (même parmi les questions qui ont été soumises à tous les répondants), mais reste suffisamment élevé pour permettre de tirer des conclusions.

Le sondage a été mis à jour avec l'intégration d'une échelle de Likert de 5 points qui comprend un choix de réponse neutre. Il a été démontré que cette approche réduit l'introduction de biais dans les données, car elle évite les simples dichotomies dans les réponses des répondants<sup>47</sup>. L'échelle de 5 points permet également de calculer un résultat pondéré fiable, qui fournit un chiffre unique reflétant la réponse globale à la question.

Ce rapport s'appuie sur les résultats du sondage en matière de RH mené en 2022 auprès d'un échantillon suffisamment robuste de professionnels des ressources humaines dans l'IAD. Le sondage a permis de recueillir un large éventail de renseignements qui permettent de mieux comprendre les caractéristiques démographiques et professionnelles des employés, ainsi que les points de vue de ces employés sur la rémunération, l'avancement professionnel, la formation, la culture d'entreprise et les prévisions de départ à la retraite, entre autres sujets.

<sup>47</sup> Weijters, Cabooter et Schillewaert, « The Effect of Rating Scale Format on Response Styles ».

## Profil des participants

### Caractéristiques démographiques

En tout, 4 794 personnes ont participé au sondage en ligne. Cela représente environ 3,4 % de la main-d'œuvre totale du secteur, estimée à 140 084 personnes en 2022<sup>48</sup>. Le taux de couverture du sondage est inférieur à celui du sondage de 2017 auprès des employés, qui comptait 7 327 répondants, mais il est similaire au taux de couverture d'une version de 2012 du sondage, auquel 4 614 personnes ont répondu<sup>49</sup>. L'échantillon est diversifié et représentatif de l'industrie, les personnes interrogées appartenant à différents types de professions, groupes démographiques et situations géographiques.

### Situation géographique

Comme en 2022, la majorité des répondants de l'échantillon (37 %) travaillaient en Ontario au moment du sondage, bien que cette proportion soit légèrement inférieure (de 2 points de pourcentage) par rapport à 2017. La participation des provinces des Prairies (Saskatchewan, Manitoba et Alberta) a augmenté de près de 6 points de pourcentage par rapport à 2017. Les provinces atlantiques ont bénéficié d'une plus grande représentation, soit une augmentation d'environ 5 points de pourcentage. Le Québec et la Colombie-Britannique, en revanche, ont enregistré des baisses de participation par rapport à 2017, d'environ 8 et 3 points de pourcentage, respectivement (voir le graphique 20).

Une très faible proportion des employés du Québec ont participé au sondage, malgré l'importance économique de l'industrie dans la province. Comme en 2017, un très petit échantillon d'employés des trois territoires a participé au sondage. La répartition des employés, hormis le Québec, est conforme à celle de l'industrie. L'Ontario était légèrement sous-représenté et les Prairies légèrement surreprésentées, mais cela n'a pas empêché de tirer des conclusions.

Nous avons observé une importante représentation des répondants de l'Ontario dans le sondage auprès des professionnels des RH, qui révélaient que plus de 90 % des entreprises participantes avaient un bureau dans la province. Cela dit, plus de 50 % des répondants du domaine des RH ont déclaré que leur entreprise était présente au Québec, ce qui met en lumière le manque de représentation des employés de cette région dans ce rapport.

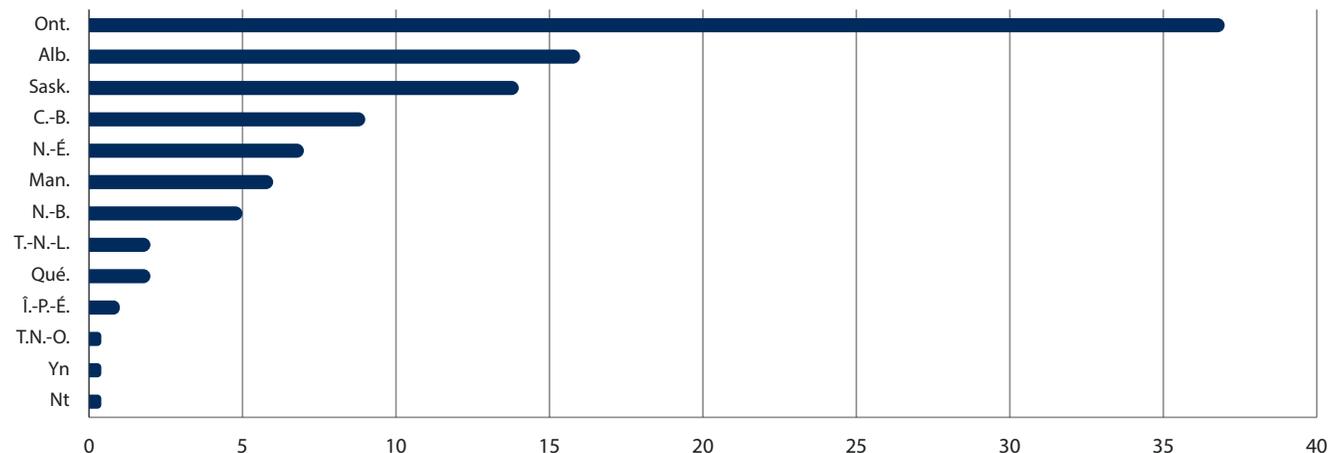
La plupart des personnes interrogées vivent dans un centre urbain, et 17 % travaillent dans une communauté rurale de 50 000 habitants ou moins. Il s'agit d'une augmentation importante par rapport au sondage de 2017, où 11 % des personnes interrogées vivaient dans des communautés rurales, ce qui s'explique probablement en partie par l'adoption du télétravail en raison de la pandémie. Comme dans le sondage de 2017, 27 % des personnes interrogées affirment qu'elles accepteraient de déménager.

Graphique 20

### La plupart des répondants travaillent en Ontario

Q : Dans quelle province ou territoire travaillez-vous?

(pourcentage de répondants, n = 3 882)



Source : Le Conference Board du Canada

48 Statistique Canada, Recensement de la population 2016.

49 Institut d'assurance du Canada, L'évolution de la main-d'œuvre : Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada.

### Sexe et âge

Comme pour le sondage de 2017, l'échantillon de 2022 comprend plus de femmes (66 %) que d'hommes (31 %) (voir le graphique 21). Les précédents sondages ont également mis au jour cette tendance. En fait, la part de répondants de sexe masculin est identique à celle de 2017, et celle des répondants de sexe féminin est inférieure d'environ 3 points de pourcentage dans le sondage de 2022, la différence pouvant s'expliquer en grande partie par la réponse « Je préfère ne pas répondre ». Comme en 2017, l'industrie compte une plus grande proportion de travailleuses par rapport aux données du récent recensement, un écart qui n'a pas d'incidence négative sur notre capacité de tirer des conclusions dans le cadre de cette étude.

L'âge moyen des répondants est de 43,2 ans, ce qui est inférieur à l'âge des répondants au sondage de 2017 (44,6 ans) et légèrement supérieur à l'âge moyen des travailleurs canadiens (42,28 ans)<sup>50</sup>. Le groupe d'âge le plus fréquent est celui des 35 à 44 ans (voir le graphique 22). Notamment, on compte en 2022 davantage de répondants dans le groupe des 45 à 54 ans que dans celui des 25 à 34 ans. Par rapport au recensement, l'industrie est plus fortement représentée par le groupe des 35 à 54 ans, ce qui suggère que les personnes travaillent au sein de l'IAD pendant la période de leur vie où elles sont les plus actives<sup>51</sup>.

Depuis 2009, nous avons constaté un changement de génération au sein de la main-d'œuvre, qui est actuellement composée

de 44 % de millénariaux (personnes nées entre 1980 et 1995). Puisque les personnes de ce groupe ont la trentaine ou le début de la quarantaine, cela explique pourquoi elles constituent la génération la plus fortement représentée au sein de la main-d'œuvre. Cette tendance, observée en 2017, est encore plus prononcée en 2022. En outre, les personnes nées entre 1995 et 2010, qui font partie de la « génération Z », intégreront bientôt le marché du travail dans des emplois de niveau débutant. L'évolution des préférences des représentants de ces générations en matière de développement de carrière sera un thème central pour l'industrie<sup>52</sup> (voir le graphique 23).

### Langue et auto-identification

La grande majorité des employés affirment qu'ils préfèrent parler anglais au travail (voir le graphique 25). La part des répondants qui préfèrent parler français au travail a diminué, passant d'environ 7 points de pourcentage en 2017, à 1,6 %. Seuls 5 % des employés interrogés se sont déclarés francophones, ce qui représente également une baisse d'environ 7 points de pourcentage par rapport au sondage de 2017, et renforce la tendance observée en 2017 qui démontre que les francophones travaillent en anglais. La diminution de la représentation s'explique en partie par la baisse du nombre de participants du Québec. Le sondage montre que 11 % des Canadiens parlent uniquement français au travail et que 17,8 % s'expriment dans les deux langues officielles. En outre, 58 % des entreprises ont un bureau au Québec, ce qui en fait la quatrième région en importance dans l'industrie. À la lumière de ces résultats, ce rapport sous-estime probablement l'importance du français dans l'IAD.

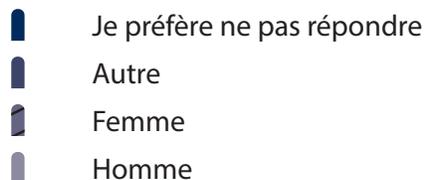
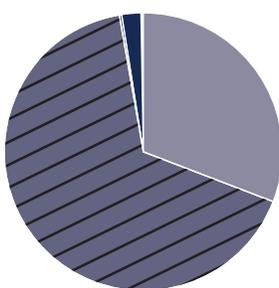
Les personnes s'identifiant comme blanches représentent 75 % des répondants. Les 25 % restants se sont identifiés comme personnes de couleur, ce qui correspond aux données du recensement canadien de 2022; 26,5 % se sont identifiés comme membres d'une minorité visible (voir le graphique 25).

Graphique 21

**Environ deux tiers des personnes interrogées se sont identifiées comme des femmes**

Q : Quel est votre genre?

(pourcentage de répondants, n = 3 902)



Source : Le Conference Board du Canada

50 Statistique Canada, Profil du recensement, Recensement de la population 2021.

51 Kautonen, Luoto et Tornikoski, « Influence of Work History on Entrepreneurial Intentions in “Prime Age” and “Third Age”: A Preliminary Study ».

52 Leslie et coll., « Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment ».

Parmi les personnes qui s'identifient comme des personnes de couleur, le groupe le plus important est celui des Sud-Asiatiques (26 %), suivi des Chinois (19 %), des Noirs (15 %) et des Autochtones (13 %). Cette répartition est conforme à celle du recensement canadien de 2021 et constitue une bonne nouvelle pour l'IAD, car le sondage de 2017 indiquait que les minorités visibles étaient sous-représentées (16 % des répondants s'identifiaient à un groupe autre que blanc). Les derniers résultats du sondage indiquent que la représentation des minorités a augmenté de plus de 56 % depuis le dernier sondage. En outre, presque tous les groupes ethniques ne souffrent plus de sous-représentation au sein de l'industrie (voir le graphique A à l'annexe B).

Une autre question en matière d'auto-identification concernait le lieu de naissance. La proportion d'employés nés à l'étranger a augmenté de 6 points de pourcentage pour atteindre 22 % (voir le graphique B à l'annexe B.) Cette donnée est presque identique à la moyenne nationale de 23 %.

Deux fois plus d'employés déclarent être en situation de handicap en 2022 qu'en 2017, avec 5 % et 2 % respectivement. Ces résultats serviront de référence pour de futures études démographiques de l'Institut d'assurance du Canada et dans le cadre d'initiatives visant à promouvoir la diversité et l'inclusion dans l'IAD.

### Scolarité

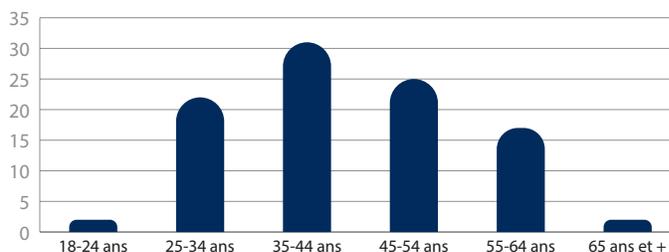
On observe une hausse du niveau de scolarité de la main-d'œuvre au sein de l'IAD. Environ 88 % des participants au sondage de 2022 ont fait des études postsecondaires, contre 82 % en 2017. Cette évolution est largement imputable aux titulaires d'un baccalauréat, dont le nombre a augmenté de 13 % au cours des cinq dernières années (voir le graphique 26). Les travailleurs au sein de l'IAD continuent d'être nettement plus scolarisés que la moyenne nationale : 43 % des employés de l'IAD, contre 26 % des Canadiens admissibles, sont titulaires d'au moins un baccalauréat.

Graphique 22

### Le groupe des 35 à 44 ans compte la plus forte représentation

Q : Quel âge avez-vous?

(pourcentage de répondants, n = 3 898)

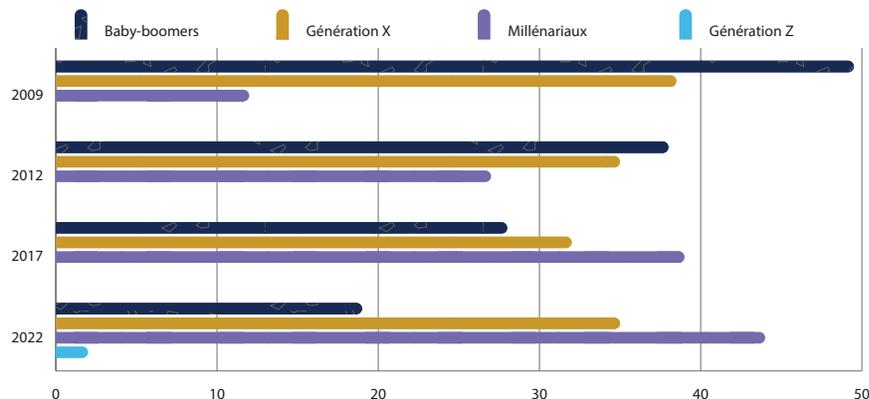


Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 23

### Les millénariens sont la génération la plus fortement représentée parmi la main-d'œuvre

(pourcentage de répondants, selon l'année de sondage)



Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 24

### L'anglais est la langue la plus utilisée au travail pour la quasi-totalité des participants

Q : Quelle langue utilisez-vous le plus souvent au travail?

(pourcentage de répondants, n = 3 898)



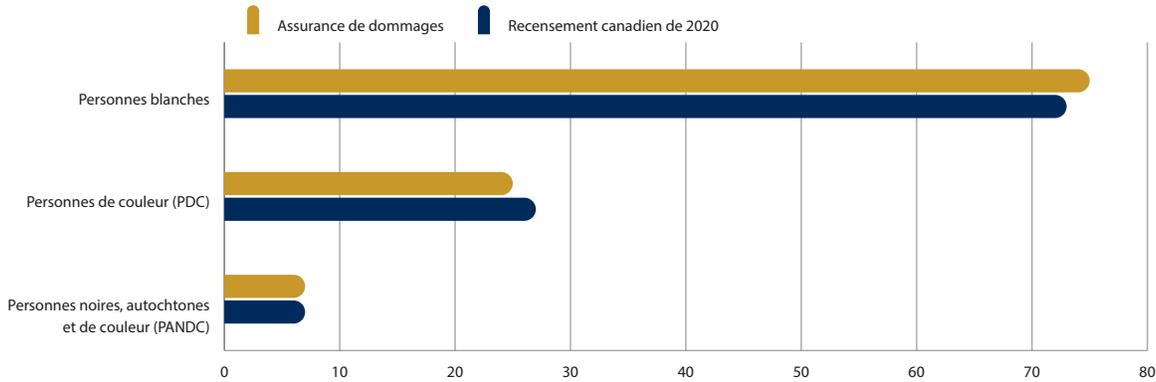
Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 25

Trois quarts des répondants s'identifient comme personnes blanches

Q : Vous décririez-vous comme membre de l'un des groupes suivants?

(pourcentage de répondants, n = 3 826)



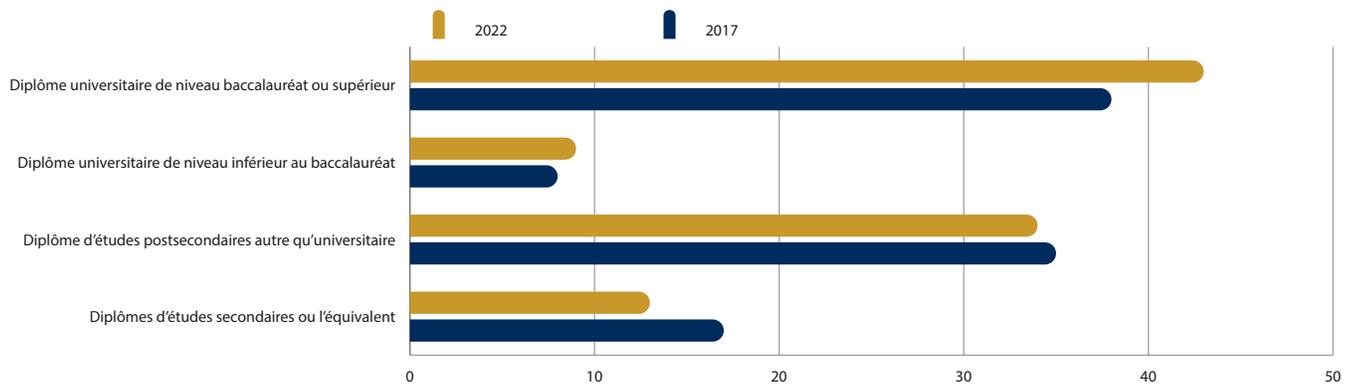
Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 26

Le niveau de scolarité des travailleurs de l'IAD a augmenté depuis 2017

Q : Quel est le plus haut niveau de scolarité que vous ayez atteint?

(pourcentage de répondants, n = 3 888)



Source : Le Conference Board du Canada

Parmi les répondants ayant leur diplôme d'études postsecondaires, le commerce, la gestion et l'administration publique restent les domaines d'études les plus courants. En 2002, comme c'était le cas en 2017, plus de 40 % des répondants ont indiqué qu'il s'agissait du domaine où ils ont atteint leur niveau d'études le plus élevé (voir le graphique 27). D'après le recensement, 12 % des Canadiens admissibles ont choisi ce domaine comme cheminement pédagogique. Le taux de réponse « Autres » à cette question a augmenté considérablement depuis 2017, probablement en raison d'un plus large

éventail de programmes de certification et de programmes menant à l'obtention d'un diplôme<sup>53</sup>.

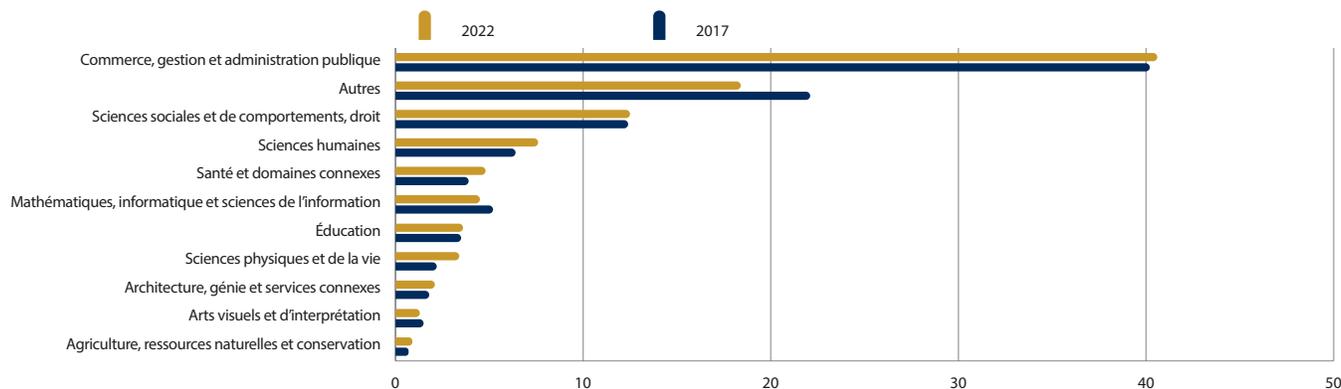
Les personnes qui ont obtenu leur diplôme le plus élevé à l'étranger sont considérées comme des professionnels formés à l'étranger. En 2022, 15 % des personnes interrogées entrent dans cette catégorie, ce qui représente une modeste augmentation de 3 points de pourcentage par rapport aux niveaux de 2017. Ce chiffre est très similaire à la moyenne nationale de 13 % (voir le graphique B à l'annexe B).

Graphique 27

**Le diplôme en commerce demeure le plus prisé par les travailleurs**

Q : Quel est le plus haut niveau de scolarité que vous avez atteint?

(pourcentage de répondants, n = 3 622)



Source : Le Conference Board du Canada

53 Statistique Canada, Profil du recensement, Recensement de la population 2021.

## Caractéristiques de l'emploi

### Profil professionnel

Les quatre principales catégories professionnelles sont les mêmes qu'en 2017. Les professions des répondants étaient les suivantes : courtier/agent (23,7 %), sinistres (20,7 %), souscription (18,9 %) et gestion (15,6 %) (voir le graphique 28). Ensemble, les autres catégories professionnelles représentaient 21,1 % des répondants. Dans les sondages de 2012 et de 2009, la répartition des professions était quelque peu différente, sans doute en raison du fait que le sondage a été distribué aux membres de l'IAC en 2017 et en 2022. Ce changement dans la méthode d'acheminement du sondage est probablement à l'origine de l'évolution du profil professionnel par rapport aux sondages précédents. Il convient de noter que la méthode actuelle d'acheminement du sondage offre la plus fidèle représentation de l'IAD aujourd'hui.

Les trois principales catégories professionnelles, ainsi que le service à la clientèle, ont été divisés entre le domaine de l'assurance des particuliers et celui de l'assurance des entreprises. L'assurance des particuliers représente 38,1 % des professions, contre 30,1 % pour les assurances des entreprises, le reste des professions étant réparties dans l'ensemble des autres domaines de l'industrie. La gestion a été divisée en trois catégories, chacune représentant environ 5 %, à savoir les cadres de première ligne (4,9), les cadres intermédiaires (5,7) et les cadres supérieurs (5,1).

### Période d'occupation

La plupart des employés interrogés en 2022 étaient des employés permanents à temps plein (95,6 %), soit presque exactement la même proportion qu'en 2017. Les employés permanents à temps partiel représentaient 2,2 % des personnes interrogées, tandis que les autres étaient des travailleurs temporaires ou occasionnels. Cette proportion est demeurée stable depuis quelques années.

Les travailleurs font souvent de longues carrières au sein de l'IAD. Plus de la moitié des personnes interrogées en 2022 travaillent dans l'industrie depuis 10 ans ou plus (voir le graphique 29).

Si, depuis 2017, les vétérans comptant 20 ans de carrière sont un peu moins nombreux, cette diminution de moins de 1 % est compensée par le nombre de travailleurs qui ont plus de 10 ans d'expérience, et l'écart pourrait bien être dû à la marge d'erreur du sondage. En particulier, les travailleurs ayant moins de deux ans d'expérience représentent une part plus importante, soit 2,4 points de pourcentage de plus. Cette évolution, ainsi que la réduction du nombre de travailleurs ayant entre deux et cinq ans d'expérience, pourraient indiquer des changements professionnels plus fréquents parmi les nouveaux venus dans l'industrie. Il faudra surveiller cette tendance.

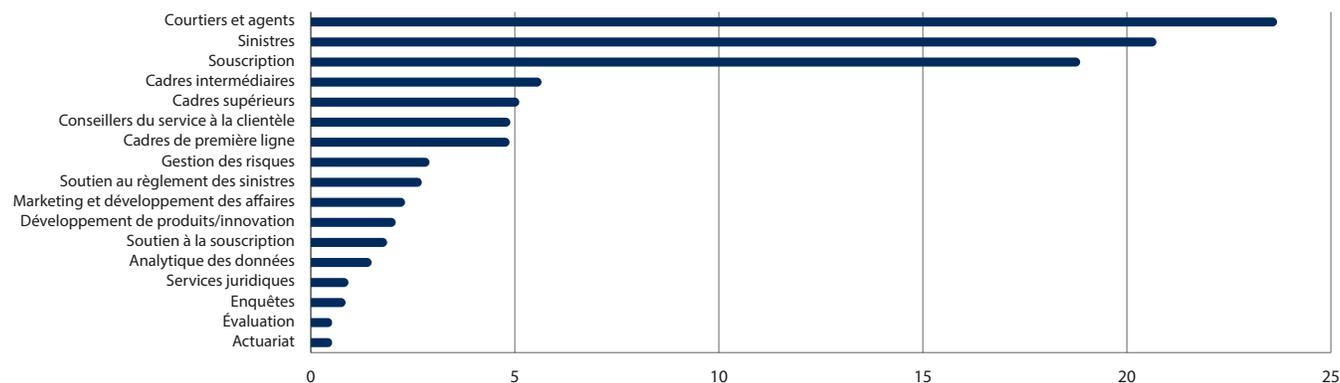
L'intensification de la concurrence pour les travailleurs est la principale préoccupation des répondants – 92 % d'entre eux s'attendant à ce que cet enjeu ait d'importantes répercussions négatives au cours des deux prochaines années.

Graphique 28

**Les courtiers/agents et les experts en sinistres constituent la proportion la plus importante des professions**

**Q : Quelle catégorie d'emploi représente le mieux la structure de votre organisation?**

(pourcentage de répondants, n = 4 794)



Source : Le Conference Board du Canada

### Recherche d'emploi

Les contacts personnels constituent la principale source de recommandations pour les emplois dans l'industrie de l'assurance de dommages – famille ou amis qui ont déjà travaillé dans le secteur. Les sondages de 2022 et de 2017 révèlent que plus de 27 % des travailleurs ont trouvé leur emploi de cette manière. Les changements les plus importants concernent la recherche d'emploi en ligne, qui constitue le moyen le plus populaire de trouver un emploi, suivi par

le recrutement direct par un recruteur. De même, la popularité de LinkedIn ressort très clairement, tout comme le déclin du recours aux petites annonces comme ressource dans la recherche d'emploi (voir le graphique 30).

Si les recommandations des employés jouaient un rôle négligeable en 2017, le sondage de 2022 révèle qu'elles sont maintenant un outil de recrutement de premier plan. Cette approche s'est avérée essentielle pour recruter des travailleurs au cours de la dernière période éprouvante de

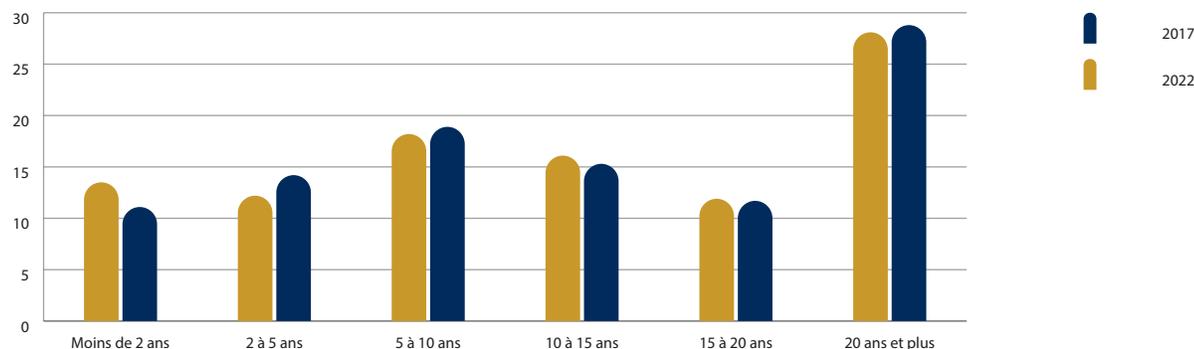
deux ans. Quatre des cinq principaux outils de recrutement tirés du sondage auprès des professionnels des RH sont des plateformes numériques, ce qui correspond parfaitement à l'augmentation des offres d'emploi en ligne, qui constitue la voie d'accès la plus rapide pour les chercheurs d'emploi. Les millénariaux sont plus susceptibles d'avoir trouvé l'emploi qu'ils occupent sur le Web, et cette tendance devrait se poursuivre.

Graphique 29

#### Davantage de répondants ont moins de deux ans d'expérience

Q : Au total, pendant combien d'années avez-vous travaillé dans l'industrie de l'assurance de dommages?

(pourcentage de répondants, n = 4 721)



Source : Le Conference Board du Canada

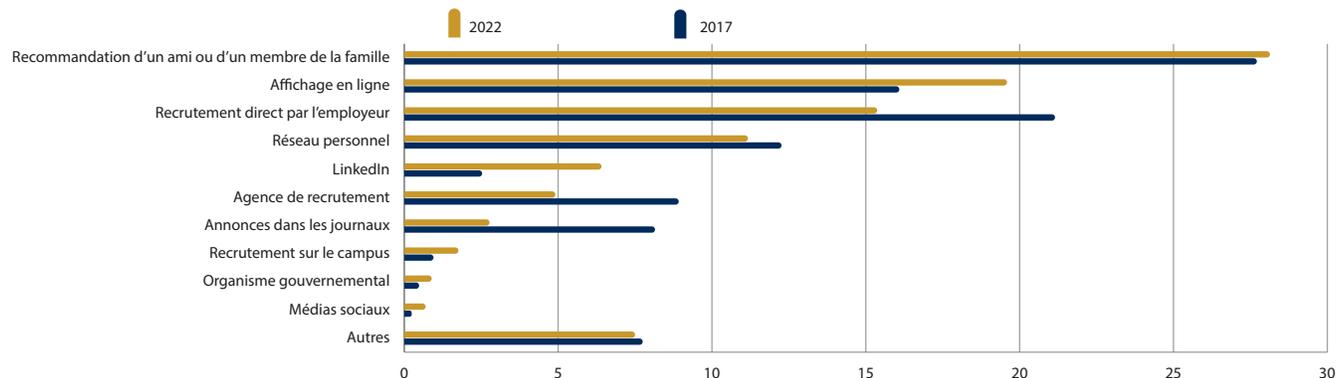
Graphique 30

#### De plus en plus, les travailleurs se tournent vers Internet pour trouver des offres d'emploi

Q : Lorsque vous avez été embauché(e) à votre poste actuel, comment aviez-vous eu connaissance de l'offre d'emploi?

(Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

(pourcentage de répondants, n = 4 603)



Source : Le Conference Board du Canada

## Titres professionnels

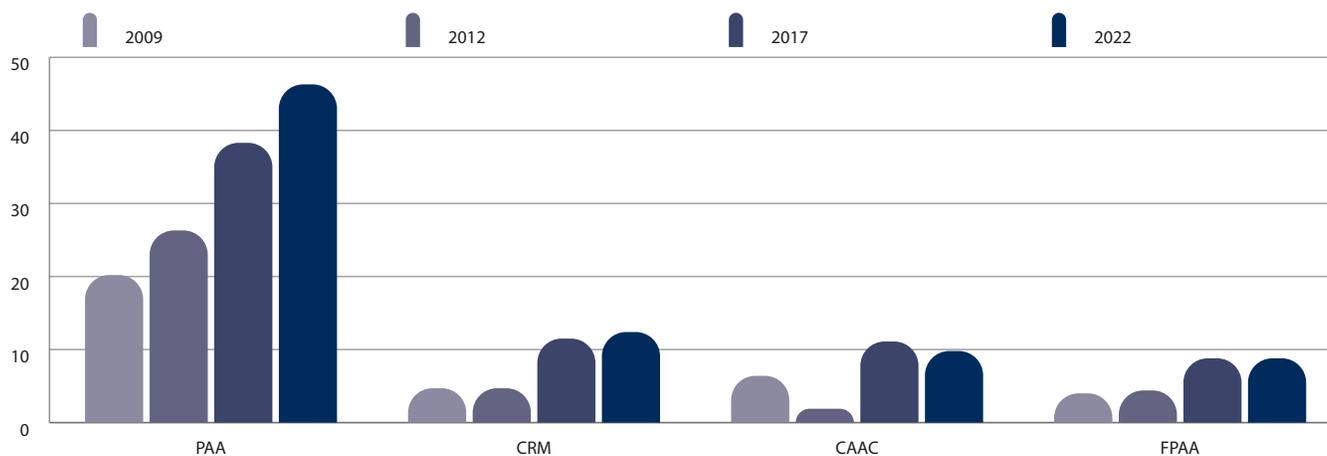
Les titres professionnels des employés de l'IAD n'ont pas changé de manière importante depuis 2017. En 2022, plus des trois quarts des travailleurs (77 %) possédaient un des titres suivants : PAA, CRM, CAAC, FPAA. Ce résultat est pratiquement identique à celui de 2017. Dans le cadre de la mesure agrégée, le titre de PAA a nul doute gagné en popularité, sa part ayant augmenté d'environ 4 points de pourcentage, et les titres de CAAC ont diminué d'environ 3 points de pourcentage (voir le graphique D à l'annexe B pour la liste complète des titres professionnels).

Graphique 31

### Le titre de PAA demeure le plus répandu

**Q :** Quels titres professionnels avez-vous obtenus? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

(pourcentage de répondants, n = 4 139)



Source : Le Conference Board du Canada

Le titre de professionnel d'assurance agréé (PAA) a gagné en popularité depuis 2009 – 46,3 % des répondants possédaient ce titre en 2022, contre 38,3 % en 2017 (voir le graphique 31).

Les employés de l'IAD ont toujours démontré leur engagement envers le développement de carrière, 84,6 % d'entre eux ayant suivi une formation au cours de l'année écoulée. Le taux de participation aux formations payées par les employés, aux cours parrainés par l'IAC et aux formations externes utiles au sein de l'IAD a toujours été élevé et il

continue d'augmenter. Bien que la part des employés ayant suivi de la formation payée par les travailleurs ait chuté à 68 % des répondants, contre 76 % en 2017, la participation aux formations n'a pas diminué, ce qui suggère que les employés cherchent à se former par eux-mêmes, notamment en visant l'obtention de microtitres (voir le graphique 32).

Les employés continuent de choisir principalement des cours axés sur la certification en assurance (42 % des répondants). Depuis le sondage de 2017, l'acquisition des compétences en matière de leadership, d'éthique et de prise de décision/résolution de problèmes a connu une hausse importante. Cela suggère que les employeurs cherchent à renforcer les compétences générales de leurs employés – la présence d'une culture d'entreprise positive est un facteur de plus en plus important pour les employés<sup>54</sup>.

En outre, dans un environnement virtuel, les employeurs ont dû soutenir les employés en offrant de nouveaux types de formation, ce qui explique sans doute en partie le modeste changement observé dans les thèmes de formation proposés. Les personnes interrogées dans le cadre du sondage auprès des professionnels des RH ont indiqué que la capacité d'adaptation et la souplesse seront les compétences les plus importantes au cours des deux prochaines années. Conformément aux tendances générales observées sur le marché du travail, la formation en analyse de données a

également augmenté de manière importante, ayant plus que doublé depuis 2017.

## Salaire

La tendance à la hausse des salaires dans l'IAD s'est poursuivie. La part des personnes gagnant plus de 110 000 \$ a augmenté de 7 points de pourcentage; cette tranche de salaire a connu la plus forte croissance par rapport à 2017. De même, la part des personnes gagnant moins de 50 000 \$ a diminué de 10 points de pourcentage. Pour l'essentiel, le plancher salarial dans l'industrie s'est élevé à un niveau tel que les travailleurs touchent généralement un salaire d'entrée de 50 000 \$ ou plus (voir le graphique 33).

Bien qu'il ne soit pas possible de calculer un salaire moyen à partir des résultats du sondage, nous pouvons affirmer que le salaire moyen des répondants a constamment progressé. Entre 2007 et 2017, les salaires

ont augmenté de 19,7 %, passant d'environ 59 000 \$ à 71 000 \$. Depuis la publication du dernier rapport, le salaire moyen estimé des répondants a augmenté de 15,6 % et s'élève maintenant à 83 275 \$ (voir le graphique 34). Ce chiffre est nettement supérieur au salaire moyen de 54 450 \$ au Canada<sup>55</sup>.

Le taux d'augmentation a également dépassé celui de l'inflation – 9,5 % au cours des cinq dernières années. Étant donné le niveau de scolarité élevé requis dans cette industrie, il n'est pas surprenant que les employés de l'IAD reçoivent un salaire supérieur au salaire moyen au pays

54 Giammarco, Higham et McKean, L'avenir est social et émotionnel : Évolution des besoins en compétences au 21<sup>e</sup> siècle.

55 Statistique Canada, Profil du recensement, Recensement de la population 2021.

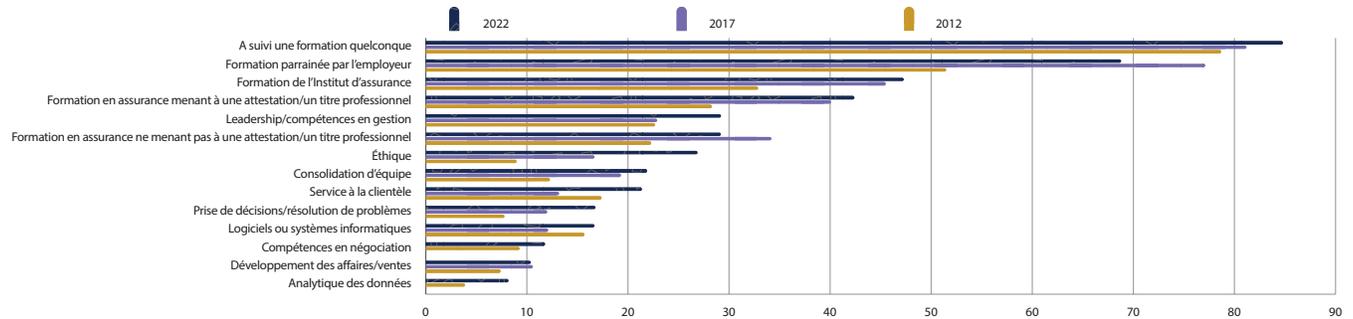
Graphique 32

**Les employés sont nombreux à suivre de la formation; la majorité des formations sont parrainées par l'employeur**

**Q1 :** En 2021, avez-vous suivi des programmes de formation/études dispensés ou parrainés par \_\_\_\_\_?

**Q2 :** En 2021, avez-vous suivi des formations ou participé à des programmes d'études dans l'un des domaines suivants? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

(pourcentage de répondants, n = 4 476)



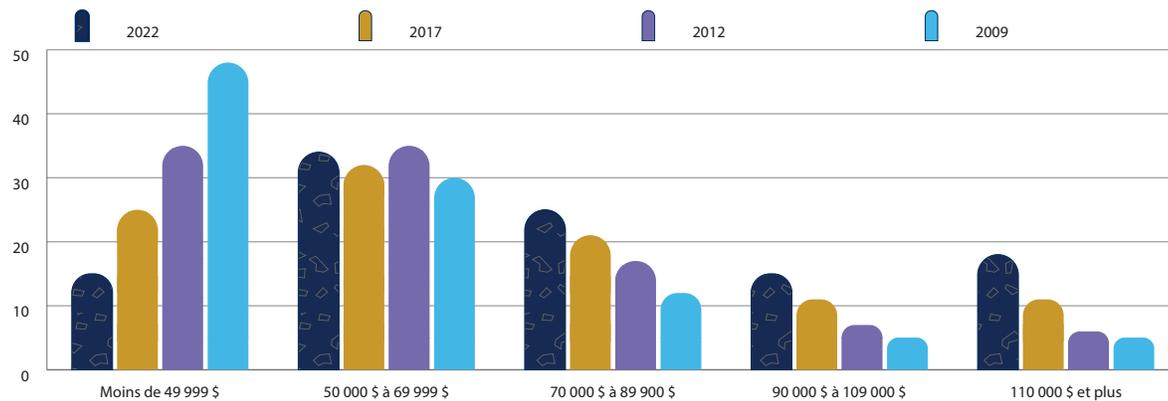
Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 33

**Des salaires en hausse**

**Q :** Quelle fourchette correspond à votre salaire de base annuel?

(pourcentage de répondants, n = 4 627)

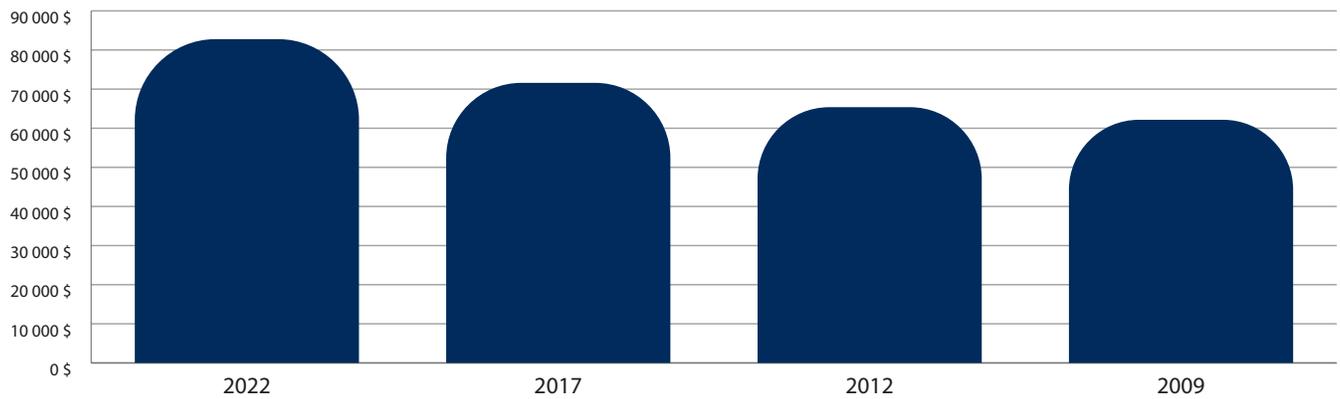


Source : Le Conference Board du Canada

## Graphique 34

**Le salaire moyen des personnes interrogées a augmenté de plus de 19 % depuis le dernier sondage**

(salaire annuel approximatif basé sur les fourchettes salariales pondérées)



Source : Le Conference Board du Canada

## Le point de vue des participants

### Satisfaction professionnelle

Dans l'ensemble, la satisfaction professionnelle au sein de l'IAD est élevée, ce qui a généralement été le cas dans le passé. Les éditions précédentes comprenaient une échelle de Likert à 4 points<sup>56</sup>, contre une échelle à 5 points pour le sondage de 2022. En 2017, 87 % des employés se sont déclarés plutôt ou très satisfaits de leur travail. En 2022, 86 % des personnes interrogées se sont déclarées neutres, satisfaites ou très satisfaites. De même, environ 13 % des répondants seulement ne sont pas (ou pas du tout) d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils sont satisfaits de leur travail. Le fait que le résultat à cette question n'ait pas beaucoup varié depuis 2009 est une réussite importante, compte tenu des défis auxquels le marché du travail canadien et l'économie ont été confrontés au cours de cette période.

L'échelle de Likert à 5 points offre notamment la possibilité de calculer un score pondéré qui à lui seul donne un résultat d'ensemble pour une question donnée. Le résultat de 4,0 nous permet d'affirmer avec confiance que les travailleurs de l'IAD sont satisfaits de leur emploi (voir le graphique 35).

### Ce qui fait un bon employeur

Une multitude de facteurs peuvent déterminer ce qu'un employé recherche chez un employeur. Au cours de la dernière décennie, les employés de l'IAD ont nommé les facteurs suivants comme étant les plus importants :

- Un régime de rémunération concurrentiel
- Des modalités de travail souples
- Des soins de santé et autres avantages sociaux intéressants
- Un bon régime de retraite
- Des congés rémunérés suffisants (p. ex., congés annuels, jours de maladie)
- Un emploi permanent à temps plein
- Des relations de travail positives avec leur supérieur et leurs collègues (plus récemment)

Sans surprise, les modalités de travail souples ont gagné en importance et sont désormais le facteur le plus important aux yeux des employés, alors que ce facteur occupait le deuxième rang en 2017. À l'inverse, l'option « courte distance du lieu de travail » a chuté à 17 %, contre 30 % en 2017, ce qui témoigne du passage au télétravail.

Un bon régime de soins de santé reste une haute priorité (62 %), de même que des congés suffisants (48 %), un emploi à temps plein (41 %), des possibilités d'avancement (35 %) et un travail stimulant (23 %) (voir le graphique 36).

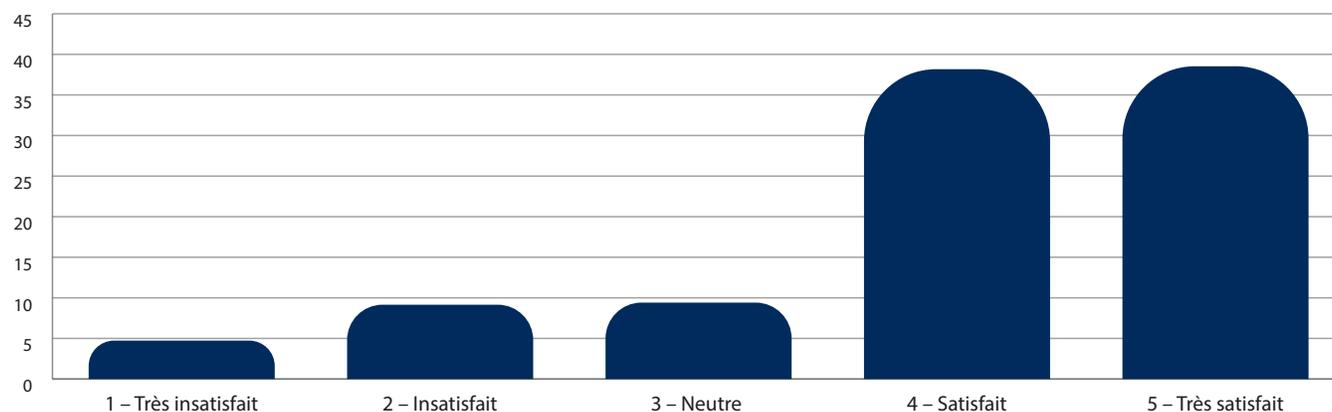
Les relations de travail positives avec leur supérieur (50 %) et les collègues (45 %) gagnent considérablement en importance. Ces deux éléments ont plus que doublé en importance depuis 2017, tout comme l'accès à de la formation / du perfectionnement,

Graphique 35

### Les travailleurs sont satisfaits de leur emploi actuel

**Q :** En tenant compte de tous les aspects, quel est votre degré de satisfaction au travail?

(pourcentage de répondants, n = 4 207)



Source : Le Conference Board du Canada

56 Revilla, Saris et Krosnick, « Choosing the Number of Categories in Agree-Disagree Scales ».

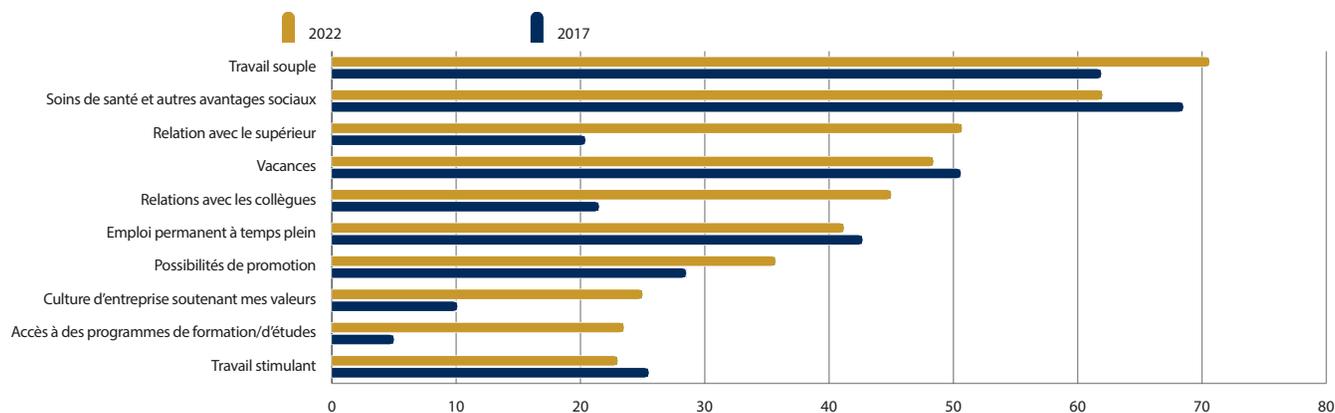
et une culture d'entreprise soutenant les valeurs de chacun. Cette évolution suit la tendance générale sur le marché du travail en ce qui concerne les attentes des employés à l'égard des employeurs de choix.<sup>57,58</sup>

### Graphique 36

#### L'assouplissement des conditions de travail, y compris le télétravail, est la principale priorité non salariale

**Q :** Pour 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? (Sélectionnez jusqu'à cinq réponses)

(pourcentage de répondants, n = 4 072)



Source : Le Conference Board du Canada

En ce qui concerne la satisfaction des employés, les quatre politiques et programmes dont ils sont le plus satisfaits sont l'aide financière à la formation et au perfectionnement, des horaires de travail flexibles / le télétravail, les activités liées à la diversité et à l'inclusion, et le régime de soins de santé (voir le graphique 37).

La catégorie « horaires de travail flexibles / télétravail » a pris de l'importance au fil des ans, en réponse à l'évolution des préférences des travailleurs. Les employés sont satisfaits de leurs conditions de travail, 60 % d'entre eux se disant « très satisfaits » du télétravail et des horaires flexibles, et seulement 13 % expriment une opinion négative.

Les employés de l'industrie sont satisfaits de leur accès à de l'aide financière pour la formation et le perfectionnement (80 % sont satisfaits des modalités actuelles). Les employés souhaitent améliorer leurs connaissances en assurance et acquérir d'autres compétences qui leur seront utiles dans leur carrière. Les répondants ont une idée claire du cheminement de carrière au sein de l'IAD, comme en témoigne le nombre d'employés qui ont obtenu le titre de PAA. Nous avons également constaté une augmentation du nombre d'employés désireux de suivre une formation dans des champs autres que l'assurance, notamment dans les domaines du leadership, de la prise de décision et de l'éthique.

La plupart des réponses ont obtenu un score pondéré de 4,0 ou plus, ce qui signifie

en espèces » est l'outil de recrutement le plus efficace, ce qui se reflète dans l'insatisfaction relative des employés à l'égard des conditions de rémunération de leur employeur actuel, mais pas à l'égard de l'IAD dans son ensemble<sup>59</sup>.

Les employés se disent satisfaits de leurs régimes de soins de santé et de retraite : près de la moitié des répondants sont très satisfaits des deux; 48 % sont très satisfaits de leur régime de soins de santé et 43 % sont très satisfaits de leur régime de retraite. Ces résultats sont presque identiques à ceux de 2017.

Les initiatives de diversité et d'inclusion sont très appréciées. En 2017, 20 % des personnes interrogées avaient une opinion négative, contre seulement 9 % en 2022. La

part des employés qui se disent très satisfaits des initiatives de l'employeur en matière de diversité et d'inclusion est passée de 35 % en 2017 à 53 %.

que les employés sont satisfaits de ces programmes. Les deux exceptions à cette règle concernent le niveau de satisfaction à l'égard des « régimes de rémunération » et du « mentorat », qui ont tous deux obtenu un score de 3,8. Comme en 2017, ce résultat suggère que les employés souhaitent toujours une amélioration de la rémunération globale. Cependant, seuls 19,2 % des répondants ont donné une réponse négative. Dans l'ensemble, les niveaux de satisfaction ont augmenté depuis 2009. En 2017, environ 24 % des personnes interrogées s'estimaient « très satisfaites » de leur rémunération, contre 33,2 % en 2022, ce qui représente un gain non négligeable. Les répondants au sondage auprès des professionnels en RH de 2022 estiment que la « rémunération totale

57 Allas et Schaninger, « The Boss Factor: Making the World a Better Place Through Workplace Relationships ».

58 Greenwood et Anas, « It's a New Era for Mental Health at Work ».

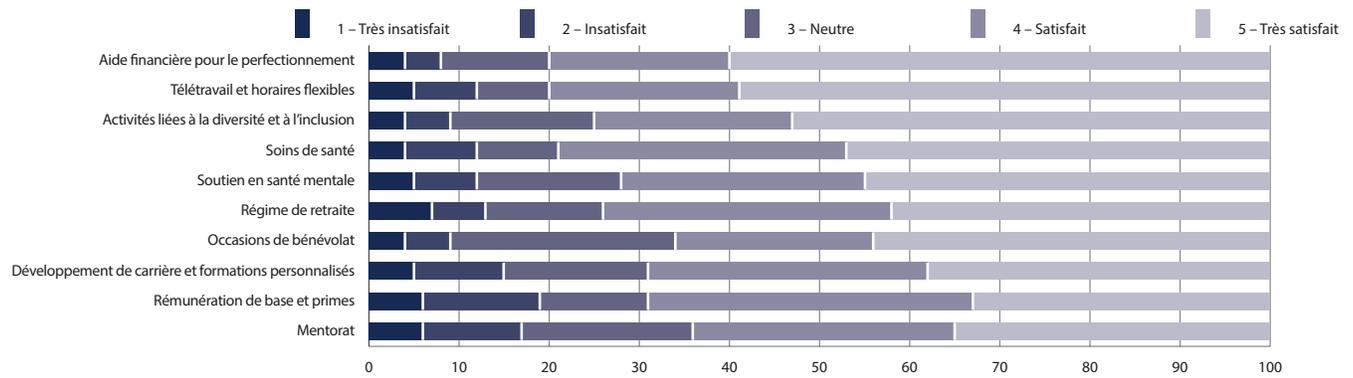
59 Abate, Schaefer et Pavone, « Understanding Generational Identity, Job Burnout, Job Satisfaction, Job Tenure and Turnover Intention ».

Graphique 37

**Les salariés sont satisfaits de leurs horaires et de leurs conditions de travail**

**Q :** Quel est votre degré de satisfaction à l'égard des politiques/programmes de votre employeur?

(pourcentage de répondants; score pondéré en gras, n = 4 386)



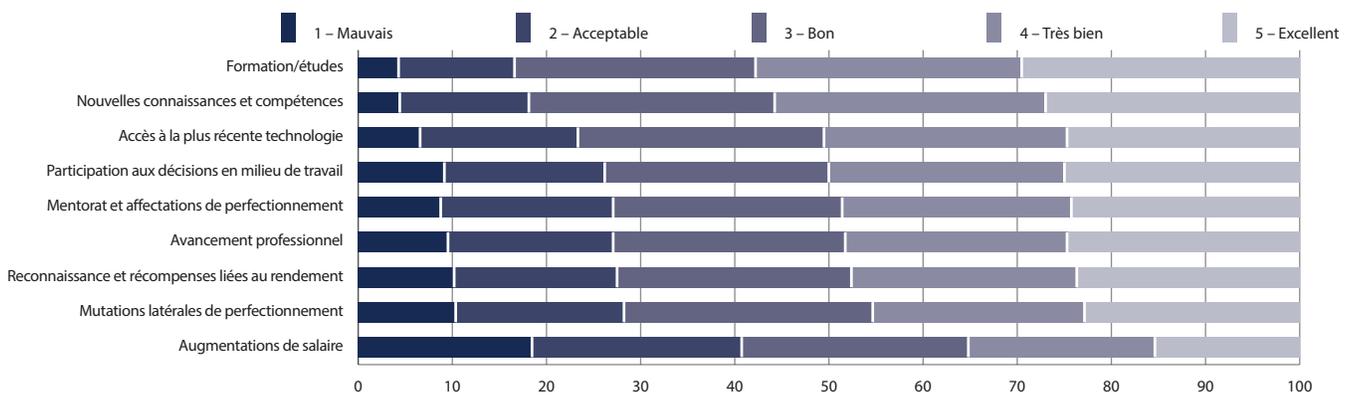
Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 38

**Les politiques actuelles en matière de formation et de perfectionnement ont été bien cotées**

**Q :** Quelle cote attribueriez-vous à votre emploi actuel en ce qui a trait aux occasions qu'il offre sur les plans suivants?

(pourcentage de répondants; score pondéré en gras, n = 4 313)



Source : Le Conference Board du Canada

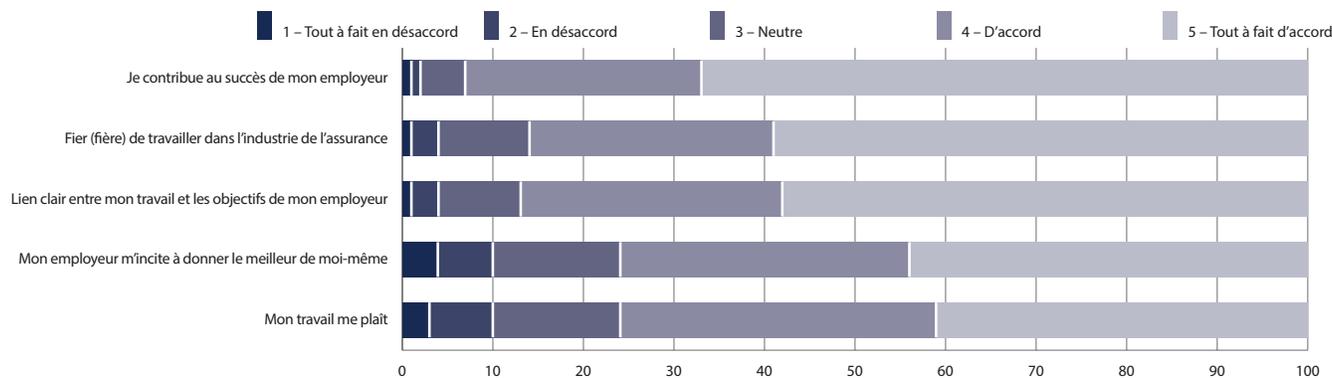
Les répondants affichent un niveau de satisfaction similaire à l'égard de leur employeur. Cependant, dans l'ensemble, les gens sont plus enclins à choisir une réponse neutre. Les questions relatives à la formation (programmes d'études et de formation) et à l'acquisition de nouvelles connaissances ou compétences) font exception. Les résultats à ces questions sont favorables, ce qui indique que les travailleurs sont généralement satisfaits des occasions de formation et du soutien aux programmes d'études en milieu de travail. Le score pondéré est neutre pour presque toutes les réponses à ce type de questions (voir le graphique 38).

Graphique 39

**Les employés en assurance de dommages sont mobilisés envers le succès de leur entreprise**

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

(pourcentage de répondants, n = 4 402)



Source : Le Conference Board du Canada

Avec un score pondéré de 2,9, soit légèrement au-dessus d'une réponse neutre, la question de la rémunération occupe le dernier rang. La question des niveaux de rémunération a gagné en importance dans le sondage auprès des professionnels des RH, passant du cinquième au deuxième rang; ce classement reflète l'importance de la question dans l'industrie. Soulignons que la rémunération et les augmentations de salaire figurent parmi les aspects les moins importants en termes de satisfaction professionnelle, malgré le fait que le salaire moyen estimé des répondants dans l'IAD soit nettement supérieur au revenu

annuel moyen au Canada. S'il est possible que les travailleurs souhaitent simplement bénéficier d'une augmentation régulière de leur rémunération, il se peut également que, même s'ils gagnent plus que le Canadien moyen, ils constatent que la rémunération de leurs pairs au sein de l'industrie demeure plus élevée. Toutes les personnes interrogées dans le cadre du sondage auprès des professionnels en RH ont affirmé que les « autres compagnies d'assurance » représentent de féroces concurrents dans la recherche de travailleurs, ce qui confirme cette conclusion.

L'avancement professionnel, les mutations latérales visant à acquérir une nouvelle expérience professionnelle et les augmentations de salaire obtiennent tous de plus faibles scores, ce qui témoigne du désir de progression de carrière des employés. Ce résultat, ainsi que l'importance accordée aux programmes d'études, peut être considéré comme un signe positif pour l'industrie. Les employés estiment que leur avenir est dans l'IAD.

Un grand nombre de répondants sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils contribuent au succès de leur entreprise : 67 % contre 64 % en 2017. De même, par rapport à 2017, on observe une augmentation de 3 points de pourcentage des répondants qui sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils sont fiers de travailler dans l'industrie. Les employés estiment qu'il existe un lien étroit entre leur travail et les objectifs de leur employeur, seuls 4 % d'entre eux ayant donné une réponse négative (voir le graphique 39).

Les répondants ont été plus discrets quant au sentiment de satisfaction à l'égard du travail et

à l'envie de donner le meilleur d'eux-mêmes. Cependant, la réponse a été très largement positive, avec un score pondéré de 4,1 pour chacun des deux sujets. Les employés s'accordent à dire que leur travail leur plaît.

Télétravail

Les personnes interrogées soulignent que le télétravail et des horaires flexibles sont deux priorités de premier plan. Même avant la pandémie de COVID-19, qui a entraîné le passage au télétravail, 50 % des personnes interrogées en 2017 étaient en mesure de faire du télétravail au moins une partie du temps. Ce chiffre est nettement supérieur à la moyenne canadienne<sup>60</sup>. Les personnes qui sont en télétravail tous les jours sont toutefois en minorité, puisqu'elles représentent 5 % de la main-d'œuvre. Dans le sondage auprès des professionnels des RH de 2022, 69 % des personnes interrogées affirment avoir mis en place une politique de télétravail avant la pandémie, ce qui s'est avéré un facteur clé dans l'atténuation

des défis liés au marché du travail dans l'industrie.

Le sondage posait en 2022 une nouvelle question qui demandait aux participants quelle était leur préférence à l'égard de la politique de télétravail. La moitié des personnes interrogées souhaiteraient pouvoir faire du télétravail chaque jour et l'autre moitié préféreraient être au bureau entre un à quatre jours par semaine. Nous n'avons pas posé de questions sur les modalités de travail actuelles, car le télétravail reste une solution temporaire pour de nombreuses entreprises (voir le graphique 40).

60 Institut d'assurance du Canada, « L'évolution de la main-d'œuvre : Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada 2017-2027 ».

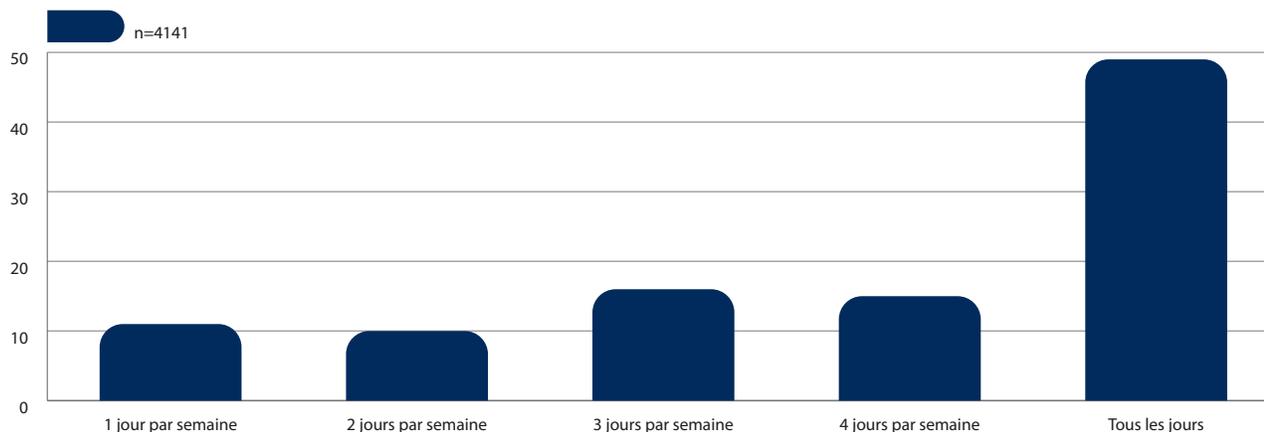
La question du télétravail occupe aujourd'hui une place centrale sur les marchés du travail. À tout le moins, les entreprises concernées de l'IAD ont intérêt à envisager le recours à un modèle de travail hybride comme solution à long terme. Une étude récente, qui a recensé plus de 2 000 activités dans plus de 800 professions, révèle que les trois quarts du temps consacré à des activités au sein de l'industrie de la finance et des assurances pourraient être investis en télétravail sans perte de rendement<sup>61</sup>.

#### Graphique 40

### Près de la moitié des personnes interrogées souhaiteraient faire du télétravail tous les jours

Q : À quelle fréquence souhaiteriez-vous faire du télétravail?

(pourcentage de répondants, n = 4 141)



Source : Le Conference Board du Canada

### Avancement professionnel

Plus de la moitié des personnes interrogées (57 %) ont obtenu une promotion au sein de l'entreprise pour laquelle ils travaillent actuellement. Ce chiffre est similaire au résultat de 2017 (54 %). Les critères de promotion sont les suivants : rendement antérieur (69 %), expérience préalable chez l'employeur actuel (55 %) et connaissance directe du directeur responsable de l'embauche (48 %). Ces résultats sont similaires à ceux de 2017 (voir le graphique 41).

C'est le niveau de scolarité qui a enregistré la plus forte hausse, avec 8 points de pourcentage. La réponse « expérience préalable chez l'employeur actuel » est en baisse constante depuis 2009, ce qui suggère un roulement du personnel important et une moindre importance accordée à l'ancienneté par l'employeur actuel. En effet, l'intensification de la concurrence pour attirer les meilleurs talents reste la principale préoccupation en matière de fidélisation des employés dans le sondage auprès des professionnels des RH de 2022.

Les répondants ont l'impression d'être bien renseignés au sujet des postes offerts et des exigences à remplir pour obtenir le poste qu'ils convoitent; ces deux réponses obtiennent un score pondéré supérieur à 4,0. La plupart des candidats qui ont participé à un concours pour un emploi s'accordent pour dire que le concours a été mené de manière équitable et que le processus lui-même est équitable,

sont satisfaites du soutien qui leur est apporté en matière de formation et de programmes d'études, mais considèrent que le développement de carrière constitue un défi. Cette difficulté s'explique avant tout par le faible nombre de postes de cadres supérieurs disponibles et l'accès insuffisant à du perfectionnement en cours d'emploi plutôt qu'à de simples formations. Bien qu'on observe cette tendance depuis 2009, seuls 40 % des répondants affirment en 2022 que cette question ne les touche pas du tout, soit une augmentation de 7 points de pourcentage.

Le soutien insuffisant de son supérieur hiérarchique a un effet négatif important, 15 % des personnes interrogées estimant qu'il s'agit d'un problème important. Les conflits entre les obligations familiales et professionnelles obtiennent également un score élevé, comparativement au 30 % obtenu en 2017. Les licenciements dus à la pandémie ne semblent pas entrer en ligne de compte

avec un score pondéré de 3,9. Ce résultat est conforme à celui du sondage de 2017, où les trois quarts des répondants estimaient que le processus de promotion était équitable (voir le graphique 42).

Le manque de rétroaction obtient le moins bon score. En 2017, 37 % des répondants estimaient qu'ils n'avaient pas reçu de rétroaction, contre seulement 23 % en 2022. Plus de 50 % des participants sont satisfaits de la rétroaction qu'ils reçoivent.

#### Des obstacles

L'avancement professionnel est important pour les employés. Les personnes interrogées

pour ce qui est du manque de promotion – 10 % seulement des répondants leur attribuant une incidence allant de modérée à plus que modérée, ce qui en fait de loin le facteur le plus faible (voir le graphique 43).

Les employeurs de l'industrie ont intérêt à élargir l'éventail des compétences des employés par de la formation en cours d'emploi. Cela dit, des progrès considérables ont été réalisés dans ce domaine depuis 2017.

Les employés souhaitent avoir de plus grandes responsabilités au sein de l'entreprise afin de mettre à profit leurs compétences nouvellement acquises.

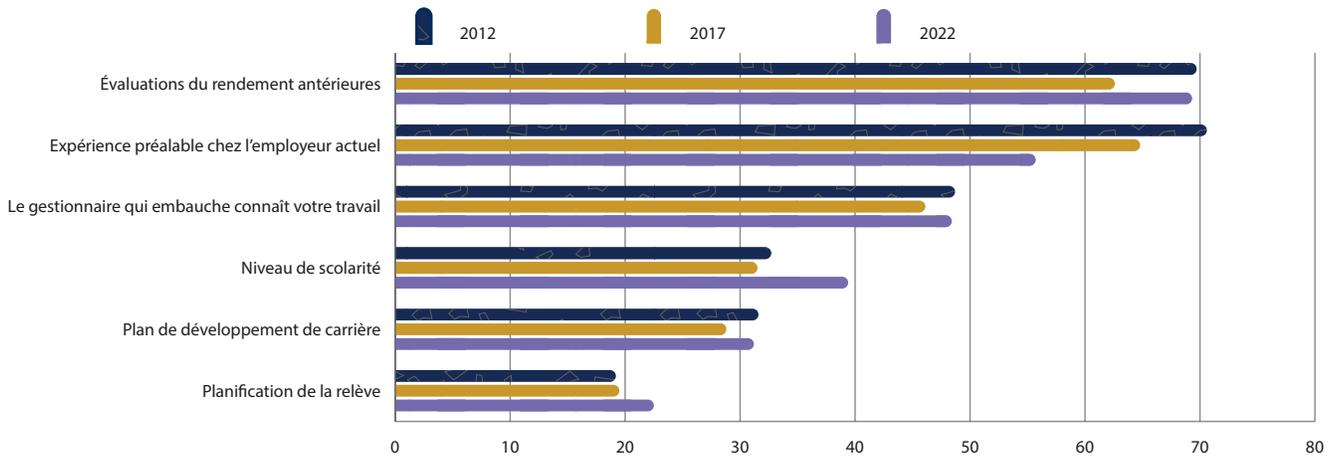
61 Goran and Welchman, « Why Insurers Should Embrace Remote Work ».

Graphique 41

**Le rendement antérieur et l'expérience passée sont les principales raisons d'une promotion**

Q : Quels facteurs parmi les suivants ont été importants dans l'obtention de votre plus récente promotion?

(pourcentage de répondants, n = 2 265)



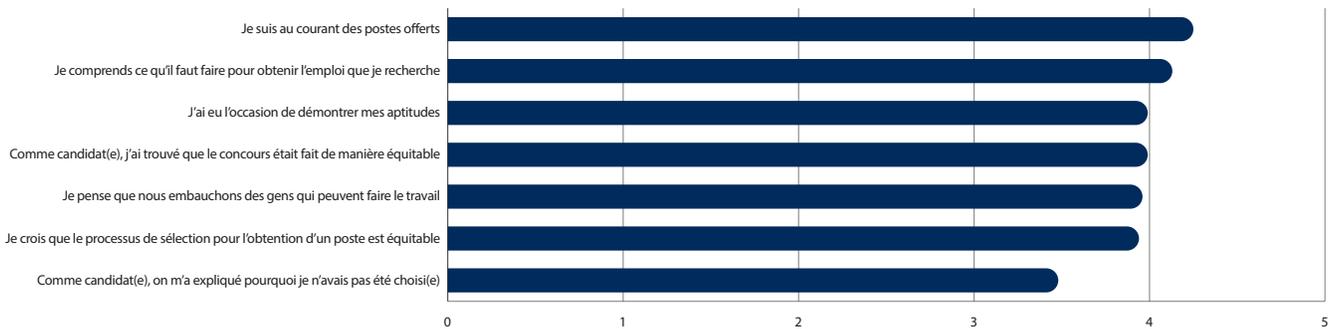
Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 42

**Les demandeurs d'emploi ont estimé que la procédure était équitable**

Q : Dans le contexte des postes offerts au sein de votre entreprise, indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacun des énoncés suivants.

(moyenne pondérée des répondants, 1 = tout à fait d'accord, 5 = tout à fait en désaccord, n = 4 175)



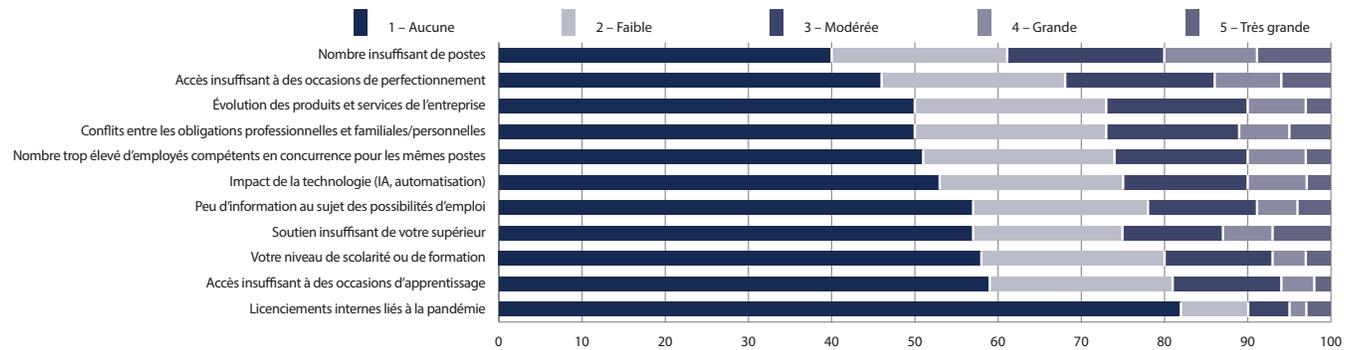
Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 43

**Le manque d'accès au développement sur le lieu de travail a eu un impact négatif sur l'obtention d'une promotion**

Q : Dans quelle mesure les facteurs suivants ont-ils eu une influence négative sur la progression de votre carrière au cours des deux dernières années?

(pourcentage de répondants, n = 3 891)



Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 44

**La majorité des travailleurs ne prévoient pas de quitter leur employeur actuel au cours des cinq prochaines années**

Q : Prévoyez-vous de quitter votre employeur actuel au cours des prochaines années?

(pourcentage de répondants, n = 3 902)



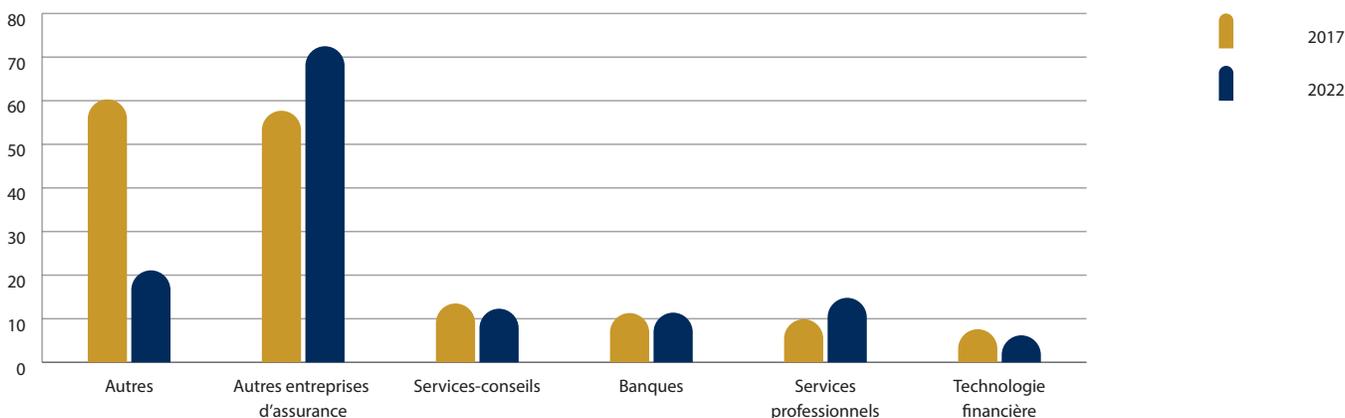
Source : Le Conference Board du Canada

## Graphique 45

## Les travailleurs qui quitteront leur employeur souhaitent rester dans le secteur de l'assurance

Q : Si vous envisagez de quitter votre employeur actuel au cours des cinq prochaines années, où seriez-vous le plus susceptible de travailler? (Sélectionnez jusqu'à trois réponses)

(pourcentage de répondants, n = 1 117)



Source : Le Conference Board du Canada

Le sondage auprès des professionnels des RH de 2022 révèle qu'au moins 7 postes vacants sur 10 (71 %) sont pourvus à l'externe, le manque de candidats ayant les compétences voulues étant la principale raison invoquée. Trouver des moyens d'accroître la formation en cours d'emploi pour les candidats internes constitue sans doute une piste de solution.

## Attrition des talents

La part des employés qui prévoient de quitter l'entreprise au cours des cinq prochaines années a diminué, passant de 33,9 % en 2009 à 29 % en 2017, pour se maintenir à 29,7 % en 2022 (voir le graphique 44).

En 2017, la majorité des personnes qui quittaient leur emploi (72,5 %) demeuraient au sein de l'IAD; en 2022, ce pourcentage s'élève à 57,7 %. Cette situation peut devenir préoccupante si les employés choisissent de quitter le secteur. Il est intéressant de noter que la répartition de ces travailleurs entre les industries/secteurs autres que l'IAD n'a pas changé, à l'exception de la catégorie « autres ». Il est possible que les répondants n'aient pas voulu répondre à cette question. Le sondage auprès des professionnels des RH de 2022 indique que la plupart des postes vacants sont pourvus à l'externe, ce qui appuie l'hypothèse selon laquelle un grand nombre des travailleurs

qui changent d'emploi demeurent au sein de l'IAD. Si les « services-conseils » et les « services bancaires » restent les autres secteurs de prédilection, c'est également au sein de ces secteurs que les employeurs de l'IAD chercheront sans doute à recruter des travailleurs (voir le graphique 45).

Dans le sondage auprès des professionnels des RH, près de 65 % des personnes interrogées ont déclaré que leurs concurrents les plus proches étaient des compagnies d'assurance d'autres secteurs. La moitié d'entre eux ont également affirmé que le secteur bancaire était un concurrent important, ce qui représente une hausse d'environ 20 points de pourcentage par rapport à 2017. La concurrence provenant des organisations de services professionnels est moindre. Les services bancaires gagneront probablement en popularité au fil des ans, compte tenu de leur importance croissante, qui n'est pas passée inaperçue parmi les professionnels des RH.

Les raisons qui pousseraient les travailleurs à quitter leur employeur actuel n'ont pas beaucoup changé depuis 2017. Les répondants qui envisagent de quitter leur employeur actuel recherchent avant tout une rémunération plus élevée (46,4 %) et de meilleures possibilités d'avancement professionnel (38,7 %) (voir le graphique E à l'annexe B).

L'approche de la retraite est ce qui explique pourquoi 36,5 % des personnes interrogées comptent quitter leur emploi. Ce chiffre est en hausse par rapport à 2017 (34,7 %) (voir le graphique 40 à l'annexe A pour consulter la liste complète). La retraite, l'avancement professionnel et des difficultés au travail sont les principaux motifs de départ invoqués depuis 2009. D'autre part, les obligations familiales et les déménagements ont perdu de leur importance au cours de la même période (voir le graphique 46).

## La retraite

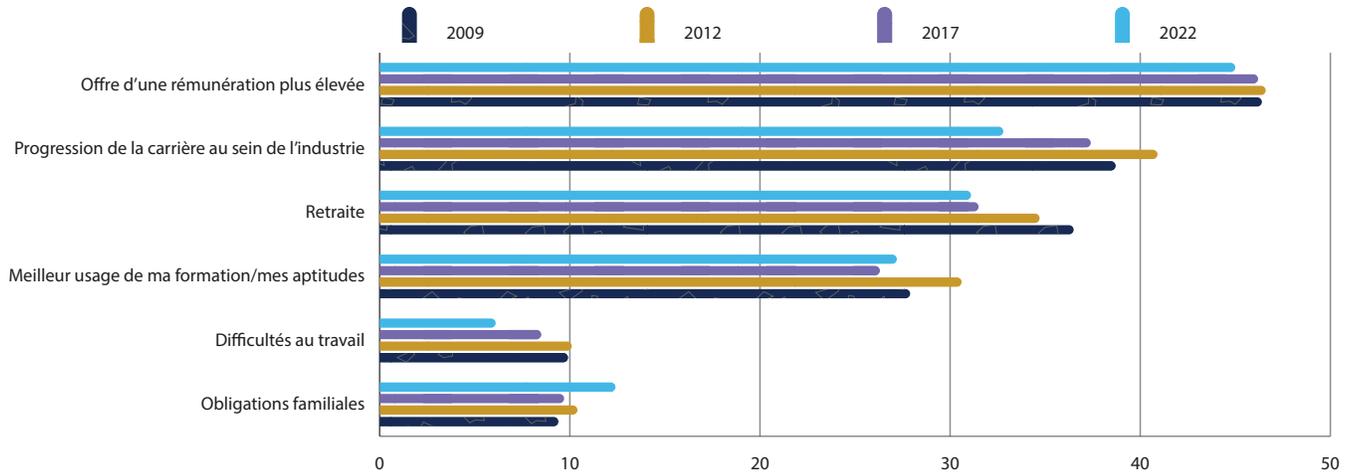
La retraite est la troisième raison qui explique pourquoi les travailleurs comptent quitter leur emploi au cours des cinq prochaines années. Plus d'une personne sur trois qui prévoit de quitter son employeur au cours des cinq prochaines années envisage de le faire parce qu'elle prend sa retraite. Cela veut dire que 8,5 % de la main-d'œuvre partira pour la retraite au cours des cinq prochaines années. En outre, 17 % de la main-d'œuvre est âgée de 55 ans et plus, et ce groupe d'âge a de plus en plus tendance à prendre une retraite anticipée<sup>62</sup>. Dans les années à venir, il sera important pour les employeurs d'établir de solides prévisions concernant les départs à la retraite de leur effectif et de s'y préparer adéquatement.

Graphique 46

**La retraite est le motif de départ qui a le plus augmenté parmi les travailleurs qui prévoient de quitter leur emploi au cours des cinq prochaines années**

**Q** : Si vous prévoyez quitter votre employeur au cours des cinq prochaines années, quelles seraient la ou les raisons les plus probables de votre départ? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

(pourcentage de répondants, n = 1 099)



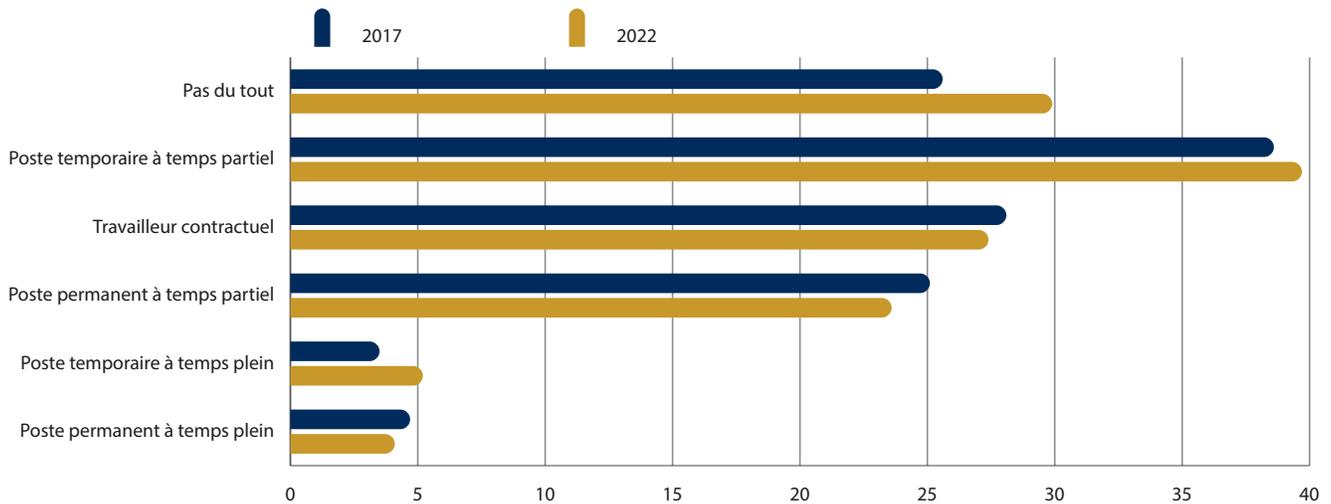
Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 47

**La plupart des travailleurs sont disposés à travailler, dans une mesure limitée, après la retraite**

**Q** : Si vous prenez officiellement votre retraite dans les cinq prochaines années, avez-vous encore l'intention de travailler?

(pourcentage de répondants, n = 406)



Source : Le Conference Board du Canada

Sur une note positive, 70,1 % des personnes qui prévoient de prendre leur retraite souhaitent continuer par la suite à travailler d'une manière ou d'une autre, principalement à contrat ou sur une base temporaire. Parmi eux, 67 % souhaiteraient travailler à temps partiel. Cela reflète la préférence des retraités exerçant un emploi envers des horaires flexibles.

La plupart des personnes interrogées (46 %) continueraient à travailler par plaisir, tandis qu'un peu plus de 33 % le feraient dans le but de gagner un revenu supplémentaire (voir le graphique F à l'annexe B.)

Treize pour cent des personnes interrogées souhaitent conserver leur domaine d'expertise actuel. Le niveau de scolarité élevé de la main-d'œuvre et l'importance accordée au fait d'avoir du plaisir soulignent la véritable passion qui anime de nombreux employés du domaine de l'assurance.

## Prévisions de retraite

Bien que l'attrition des travailleurs soit une préoccupation réelle et urgente, 58 % des personnes interrogées qui prévoient de quitter leur employeur actuel au cours des cinq prochaines années ont indiqué qu'elles resteraient dans le secteur. Les départs à la retraite sont la principale cause de la perte de travailleurs dans l'industrie. Dans cette section, nous établissons des prévisions concernant les départs à la retraite pour les principales professions de l'industrie, par région, pour la période 2022-2026. Cette prévision sur cinq ans ne constitue pas une prévision de l'offre ou de la demande de main-d'œuvre, mais se concentre plutôt sur le nombre d'employés de chaque profession qui prendront vraisemblablement leur retraite au cours des cinq prochaines années.

### Méthodologie

Pour estimer les départs à la retraite par profession et par région, nous avons d'abord utilisé les données de l'Enquête sur la population active, qui catégorise les professions sur la base de tâches et de responsabilités précises, réparties par lieu.

La Classification nationale des professions (CNP) est la référence nationale sur les professions au Canada. Elle fournit une structure de classification systématique qui catégorise l'ensemble des activités professionnelles au Canada et qui est utile à la collecte, à l'analyse et à la diffusion de données sur les professions à des fins d'information sur le marché du travail et d'administration des programmes liés à l'emploi. Les renseignements sur les professions sont d'une importance primordiale pour bien comprendre le marché du travail et les carrières, le perfectionnement des compétences, les prévisions professionnelles, l'analyse de l'offre et de la demande de main-d'œuvre, l'équité en matière d'emploi et de nombreux autres programmes et services. Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) est la norme utilisée par Statistique Canada pour catégoriser les établissements commerciaux selon leur secteur d'activité. Aux fins du présent

rapport, le code SCIAN 524 a été utilisé (Sociétés d'assurance et activités connexes). Le recouplement des codes CNP et SCIAN nous permet d'isoler la main-d'œuvre pour chaque profession de l'IAD.

Ensuite, grâce au sondage auprès des employés, nous sommes en mesure d'estimer les départs à la retraite par profession et par région. L'avantage du sondage auprès des employés est qu'il donne un portrait exclusif des personnes qui prévoient de prendre leur retraite, tout en conservant une taille d'échantillon suffisamment importante pour permettre d'en tirer des conclusions : 408 personnes sur 4 794, soit 8,5 %. En outre, il n'existe aucun ensemble de données publiques qui permettrait de faire cette déduction et nous devrions nous appuyer sur des prévisions de croissance de la population qui n'ont pas le niveau de détail que nous avons obtenu grâce au sondage auprès des employés.

Par ordre d'importance en termes de taille de l'effectif, les 15 premières professions concernées sont les suivantes : courtiers/agents; experts en sinistres; souscripteurs; personnel de soutien; cadres intermédiaires; personnel des technologies de l'information et de l'analytique des données; représentants du service à la clientèle; actuaires; cadres de première ligne; comptabilité; professionnels des RH; cadres supérieurs; marketing et développement des affaires; analystes des investissements et gestion des risques; et services juridiques. En 2022, ces groupes professionnels totalisaient 140 084 travailleurs (voir le tableau 3).

L'Ontario compte la plus grande part des travailleurs de l'industrie – les cadres supérieurs, les actuaires, les souscripteurs et les comptables représentant ensemble plus de 50 % des travailleurs de l'IAD au pays.

L'Ouest du Canada représente 27 % de la main-d'œuvre, la Colombie-Britannique 11 % et les Prairies 16 %. Les postes tels que les cadres intermédiaires, les postes du domaine des sinistres, le service à la clientèle et les employés de bureau sont plus nombreux dans les provinces des Prairies (voir le graphique 48).

Tableau 3  
Principales professions dans l'IAD, parts régionales et totaux en 2022

	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qué.	Côte Est	Total par profession
Courtier/agent	11,3 %	9,3 %	2,1 %	3,5 %	40,3 %	27,4 %	6,1 %	26 708
Experts en sinistres	15,6 %	8,7 %	3,3 %	6,4 %	45,0 %	15,0 %	5,8 %	24 945
Souscripteurs	8,4 %	9,7 %	2,6 %	4,3 %	52,6 %	16,9 %	5,5 %	15 305
Personnel de soutien	12,8 %	7,0 %	3,7 %	7,3 %	40,5 %	22,8 %	6,0 %	14 392
Cadres intermédiaires	12,5 %	8,5 %	3,0 %	5,9 %	50,0 %	14,9 %	5,0 %	12 790
Technologies de l'information et analytique des données	8,1 %	4,8 %	2,6 %	10,3 %	50,2 %	19,8 %	4,2 %	9 205
Cadres de première ligne	11,0 %	5,7 %	2,6 %	6,4 %	45,5 %	23,5 %	5,1 %	8 020
Conseillers du service à la clientèle	14,5 %	6,5 %	3,4 %	8,6 %	43,6 %	18,1 %	5,3 %	5 607
Actuariat	2,4 %	1,7 %	1,3 %	4,2 %	60,0 %	28,4 %	2,0 %	5 587
Comptabilité	7,7 %	6,5 %	2,5 %	8,9 %	55,3 %	14,5 %	4,1 %	4 368
Professionnels des RH	10,7 %	8,6 %	2,8 %	6,4 %	44,0 %	20,3 %	7,2 %	3 711
Cadres supérieurs	6,1 %	5,2 %	2,6 %	5,2 %	58,2 %	17,1 %	5,6 %	3 513
Marketing et développement des affaires	8,3 %	6,0 %	1,9 %	6,1 %	53,9 %	19,9 %	3,9 %	2 456
Analystes d'investissement et gestion des risques	4,2 %	2,3 %	1,1 %	5,5 %	52,0 %	30,5 %	4,3 %	2 143
Services juridiques	15,3 %	4,6 %	0,0 %	3,1 %	53,9 %	20,8 %	2,2 %	1 334
<b>Total par région</b>	<b>15 671</b>	<b>10 625</b>	<b>3 773</b>	<b>8 281</b>	<b>65 578</b>	<b>28 564</b>	<b>7 467</b>	<b>140 084</b>

Source : Statistique Canada.

### Attrition des talents

Comme nous l'avons mentionné, environ 8,5 % des travailleurs ont l'intention de prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années, la majorité d'entre eux, soit 68 %, prévoyant le faire dans un délai de deux à cinq ans. Ceux qui prévoient de partir pour des raisons autres que la retraite le font pour obtenir une meilleure rémunération ou à des fins d'avancement professionnel, la majorité d'entre eux prévoyant de le faire au cours des deux prochaines années. Dans le cadre de ces prévisions, nous nous attardons aux personnes désireuses de prendre leur retraite (voir le graphique 49).

Comme l'ont souligné le sondage auprès des professionnels des RH et celui portant sur la mobilisation des employés, les travailleurs recherchent plus que la simple rémunération au sein d'une entreprise, et accordent de

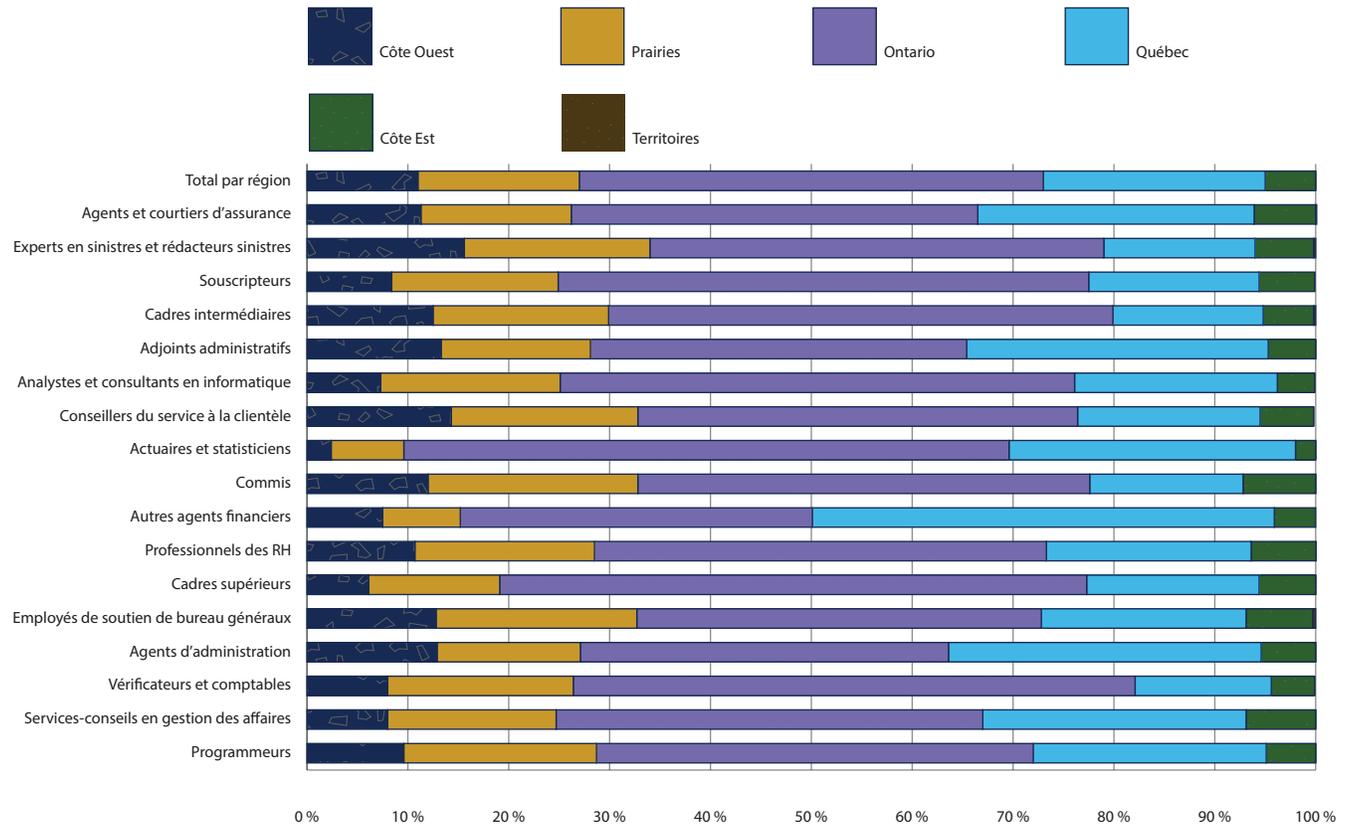
l'importance au fait d'entretenir une relation positive avec leurs collègues et leur supérieur, au télétravail, aux horaires flexibles et aux possibilités d'avancement professionnel.

La reprise après la pandémie a été difficile pour les entreprises du monde entier. Au Canada, les entreprises ont été confrontées à une nette hausse du taux de postes vacants (le nombre de postes vacants exprimé en pourcentage de la demande de travailleurs exprimée par les entreprises, tous emplois occupés et vacants confondus). Le taux de postes vacants au Canada a atteint le taux stupéfiant de 5,9 % au deuxième trimestre 2022, un record (voir le graphique 50).

Graphique 48

Répartition des professions par région

(pourcentage de l'occupation totale par emplacement géographique)

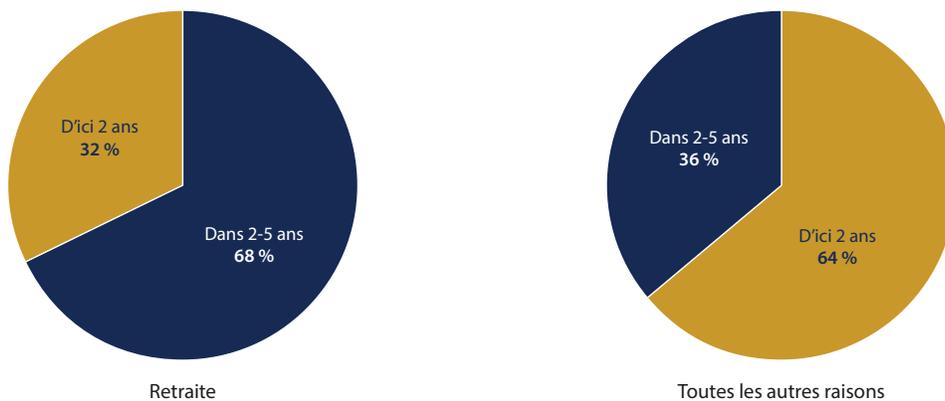


Source : Statistique Canada

Graphique 49

Raisons qui pousseront les travailleurs à quitter leur employeur actuel au cours des cinq prochaines années

(retraite, à gauche; toutes les autres raisons, à droite)

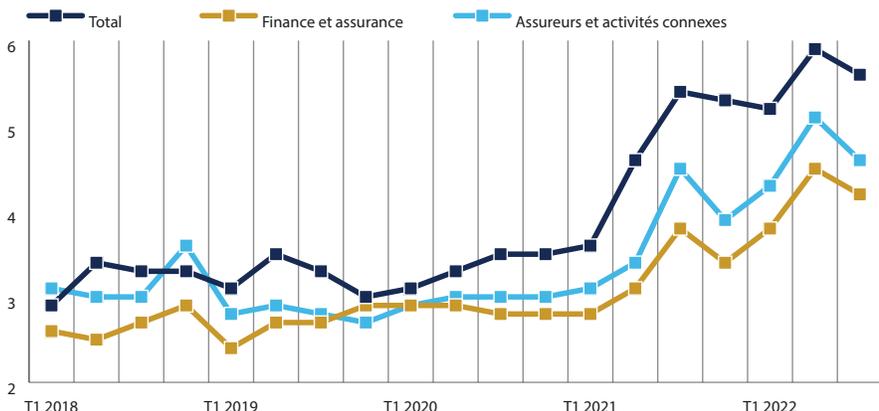


Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 50

**Le taux de postes vacants a augmenté pendant la pandémie, mais moins que la moyenne nationale**

De nombreux facteurs ont contribué à ce phénomène. Il convient toutefois de noter que les pénuries de main-d'œuvre n'ont pas eu les mêmes effets sur le secteur de l'assurance que sur d'autres secteurs tels que



Source : Statistics Canada Table: 14-10-0326-01

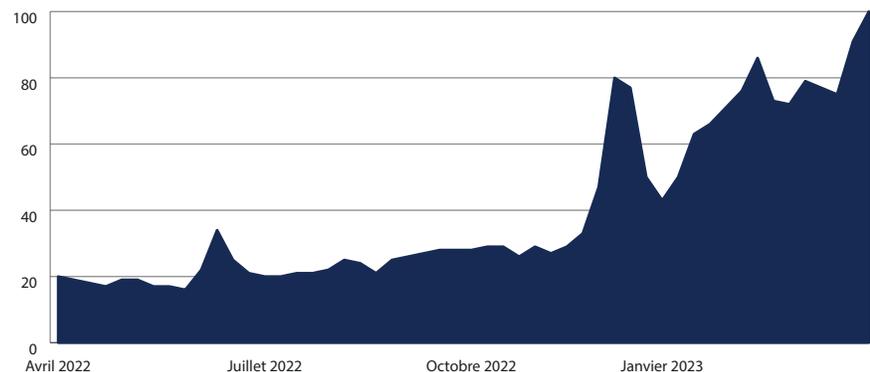
Graphique 51

**Popularité des recherches du terme « intelligence artificielle » sur Google durant la dernière année**

(100 = semaine la plus populaire, Canada)

le transport routier ou le secteur des aliments et des boissons<sup>63</sup>. Pourtant, le taux de postes vacants le plus élevé qu'a connu l'industrie de l'assurance s'est établi à 4,5 %, soit plus du double de la moyenne des deux années qui ont précédé 2020.

Règle générale, le secteur de l'assurance affiche un taux de postes vacants inférieur



Source : Google Trends, Artificial Intelligence

à la moyenne, ce qui souligne l'attrait de ce secteur d'activité. Au cours des trois dernières années, l'écart entre le secteur de l'assurance et les autres secteurs s'est creusé, s'établissant à 1,4 point de pourcentage en dessous de la moyenne nationale actuelle, ou 33,7 % de moins en 2022. La capacité des entreprises à passer sans heurts au télétravail ou à un modèle de travail hybride a probablement contribué à la faiblesse des taux de postes vacants. Cette capacité,

associée à une rémunération et à des régimes d'avantages sociaux concurrentiels, explique pourquoi les travailleurs n'ont pas quitté l'industrie à la recherche d'autres emplois, comme cela a été le cas dans d'autres secteurs<sup>64</sup>. La hausse des postes vacants n'est toutefois pas passée inaperçue, comme le montrent les réponses au sondage mené auprès des professionnels des RH<sup>65</sup>. C'est donc dire que les employeurs et les employés ont connu une période difficile ces dernières années.

### L'intelligence artificielle (IA)

Dans notre monde actuel en rapide évolution, l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans divers secteurs est accueillie avec enthousiasme et scepticisme. Ce terme, qui n'a jamais été aussi populaire, a récemment fait l'objet d'une attention particulière (voir le graphique 51).

Le potentiel de l'IA comme solution aux enjeux liés à la main-d'œuvre constitue aujourd'hui un défi pour les entreprises du monde entier<sup>66</sup>. Si l'idée de recourir à l'IA pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre peut sembler prometteuse, il est essentiel de reconnaître les limites importantes qu'elle comporte. À l'image du populaire outil GPT-3, l'IA est essentiellement un grand modèle de langage (GML). Bien qu'aucune forme de « pensée » ne soit présente dans ces modèles, l'IA possède néanmoins une incroyable puissance de traitement. Depuis des siècles, l'automatisation est au cœur de la croissance économique. Ce qui différencie fondamentalement les GML des technologies d'automatisation traditionnelles, c'est leur capacité à effectuer des tâches qui nécessitaient auparavant le recours à des compétences cognitives humaines, plutôt que de simples tâches de routine.

À première vue, l'IA semble offrir une solution pratique aux contraintes liées à la main-d'œuvre. Grâce à sa capacité à automatiser les tâches répétitives et banales, l'IA peut aider les entreprises à simplifier leurs opérations, à réduire leurs coûts et à accroître leur productivité<sup>67</sup>. Cette technologie novatrice est susceptible d'améliorer la qualité du travail en minimisant les erreurs humaines et en apportant un meilleur appui aux décideurs.

63 Conference Board du Canada, Le, *Challenges Remain on the Path to Recovery*.

64 Conference Board du Canada, Le, *Bracing for a Slowdown : Canada's Three-Year Labour and Household Outlook*.

65 Conference Board du Canada, *Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada* : Sondage auprès des professionnels des RH.

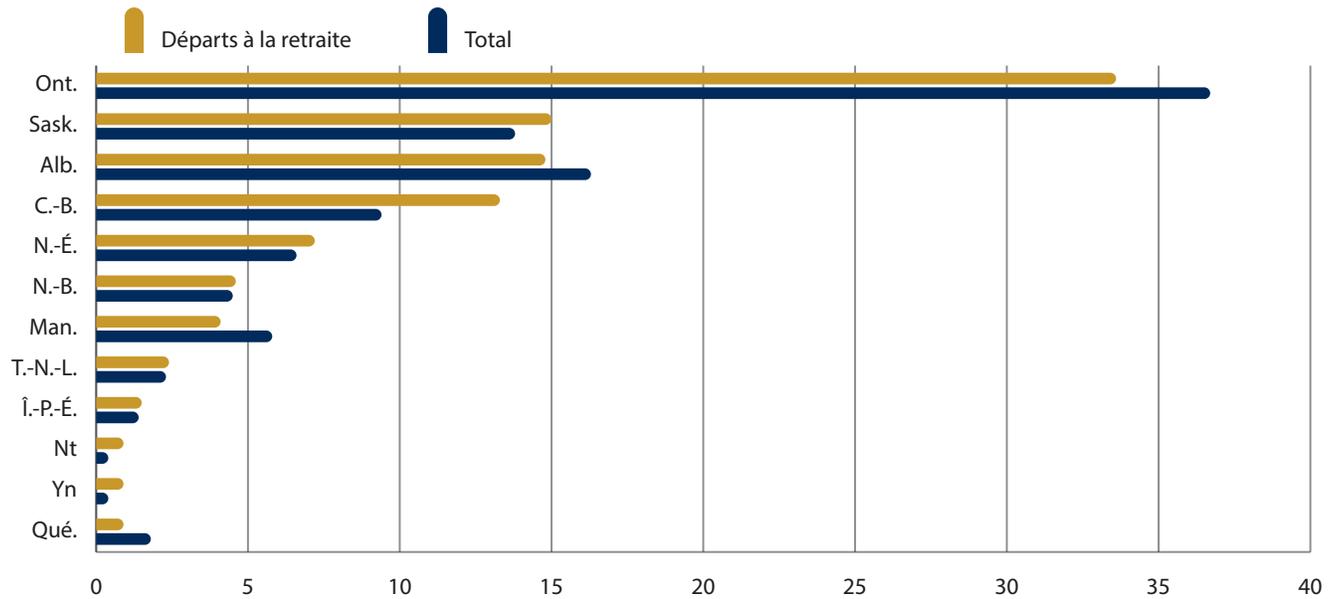
66 Conference Board du Canada, The, *SlowMotion Retreat in Inflation: World Economy TwoYear Outlook*.

67 Briggs et Kodnani, *The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth*.

## Graphique 52

## Part des répondants qui prendront leur retraite comparativement à leur part dans le sondage, par région

(pourcentage du total des réponses, n = 4 794 ; pourcentage des répondants ayant indiqué qu'ils prendraient leur retraite dans les cinq prochaines années, n = 408)



Source : Le Conference Board du Canada

L'IA bouleverse déjà plusieurs secteurs, et celui de l'assurance ne fait pas exception. L'utilisation immédiate des technologies d'IA dans le secteur de l'assurance modifie la façon dont les entreprises interagissent avec les clients, évaluent les risques et traitent les demandes de règlement. L'IA pourrait toucher jusqu'à 300 millions d'emplois dans le monde, y compris dans le secteur de l'assurance<sup>68</sup>.

L'adoption de l'IA dans le secteur de l'assurance entraînera des perturbations dans des catégories de postes tels que le service à la clientèle et le traitement des demandes d'indemnisation<sup>69</sup>. Par exemple, les robots conversationnels peuvent répondre aux questions des clients, traiter les demandes d'indemnisation et fournir des recommandations personnalisées. Cela réduira sans doute le besoin de travailleurs dans ces postes à long terme et pourrait entraîner des pertes d'emploi. Selon une récente étude, l'IA pourrait entraîner une réduction de 5 à 20 % du nombre d'emplois dans le secteur de l'assurance<sup>70</sup>. Cependant, les répercussions de l'IA sur le marché du travail sont complexes. Si elle risque d'entraîner des pertes d'emploi dans certains

domaines, l'IA pourrait créer de nouveaux emplois dans d'autres secteurs. Par exemple, l'IA pourrait faire émerger de nouveaux postes pour les analystes de données et les spécialistes capables de concevoir et d'assurer la maintenance des systèmes d'IA.

Malgré ses avantages possibles, l'IA n'est pas une solution à court terme aux contraintes de main-d'œuvre. L'une des principales limites de l'IA est son incapacité à reproduire les compétences générales des travailleurs<sup>71</sup>. Si l'IA peut accomplir des tâches répétitives et prévisibles, elle ne peut reproduire les compétences en matière de résolution de problèmes, de réflexion critique et d'adaptabilité que possèdent les travailleurs. En outre, le coût élevé de la mise en œuvre et de la maintenance des systèmes d'IA peut être prohibitif pour de nombreuses entreprises, ce qui rend l'investissement difficile à justifier en l'absence de résultats probants.

68 Ibid.

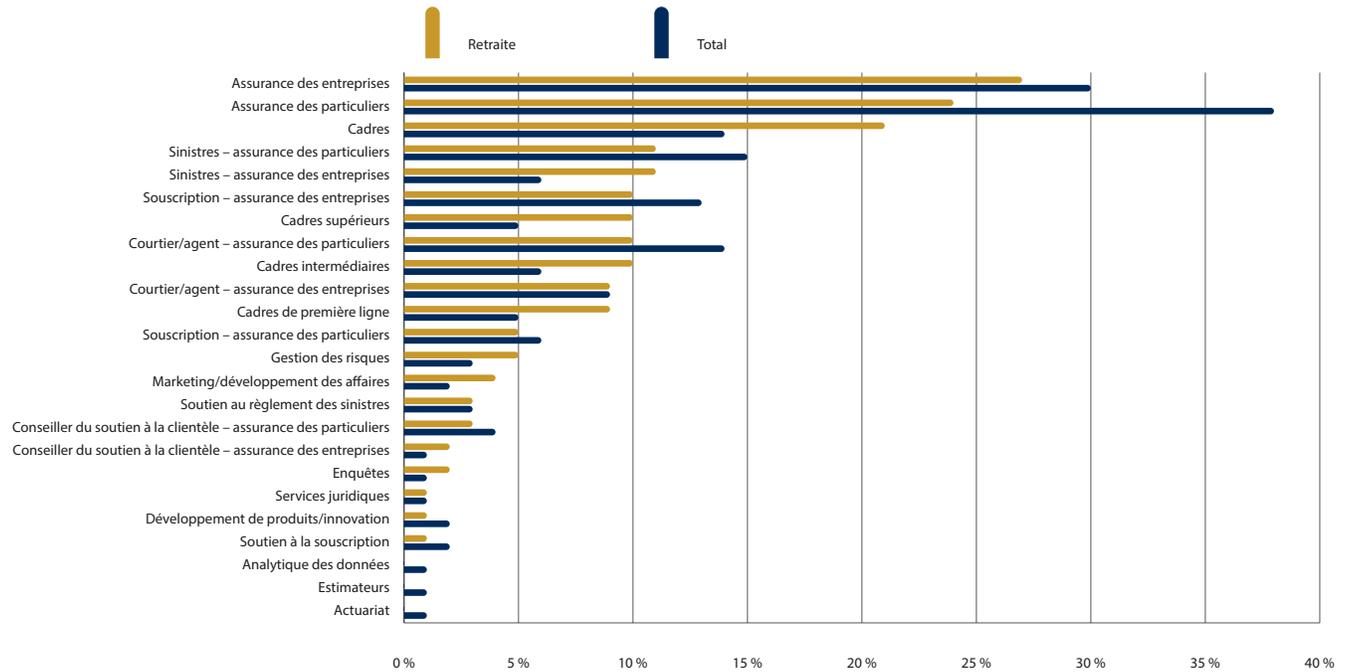
69 Rock, « Essays on Information Technology, Intangible Capital, and the Economics of Artificial Intelligence ».

70 Eloundou, Manning, Mishkin et Rock, « GPTs Are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models ».

71 Ibid.

Graphique 53

Part des répondants ayant mentionné la retraite comme raison de départ comparativement à leur part dans le sondage, par profession



Source : Le Conference Board du Canada

En fait, les GML sont un outil supplémentaire dans la boîte des outils technologiques. Le scénario le plus probable est que ces outils permettront d'augmenter les compétences des travailleurs plutôt que de remplacer ces derniers. Dans le secteur de l'assurance, l'IA peut améliorer les processus de prise de décision, réduire les erreurs et augmenter la productivité, entraînant alors une croissance de l'emploi plutôt que des pertes d'emploi.

Au cours de la prochaine décennie, les emplois qui requièrent généralement une formation universitaire devraient afficher les gains les plus importants, suivis des emplois nécessitant une formation collégiale, une formation spécialisée ou une formation d'apprenti. Cela dit, les GML pourraient chambouler les postes occupés par des travailleurs hautement qualifiés dont l'activité principale est la recherche et la rédaction, comme au sein des professions juridiques. Là encore, il est plus probable que

l'IA soutienne les travailleurs dans le secteur plutôt qu'elle ne les remplace.

En termes de compétences, la croissance la plus forte se produira dans les professions exigeant un niveau élevé de compétences fonctionnelles qui résistent mieux aux progrès technologiques et à l'automatisation, comme la résolution de problèmes complexes, l'évaluation de systèmes, l'analyse de systèmes, la rédaction et la programmation. Selon le modèle des professions, des compétences et des technologies du Conference Board du Canada, les postes de concepteurs et développeurs Web, d'analystes de bases de données et d'administrateurs de données, d'ingénieurs informaticiens, d'architectes et de travailleurs du secteur des services financiers connaîtront les plus fortes hausses d'emploi d'ici 2030<sup>72</sup>.

Le recours aux technologies de l'IA dans le secteur de l'assurance nécessite la collecte et l'analyse de grandes quantités

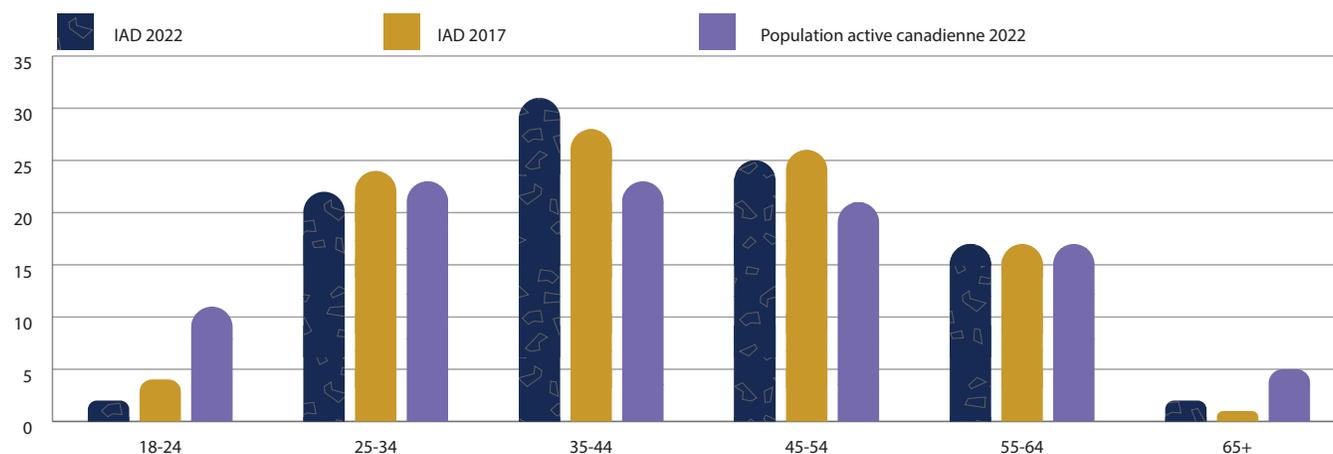
72 Hermus et Sopchokchai, *The Labour Market of Tomorrow: Projections From the Model of Occupations, Skills, and Technology (MOST)*.

de données personnelles, ce qui soulève des préoccupations de sécurité et de protection de la vie privée<sup>73</sup>. Les entreprises devront s'assurer qu'elles respectent les lois sur la protection des données et qu'elles mettent en œuvre de solides mesures de sécurité pour se protéger contre les fuites de données.

Les considérations éthiques constituent un autre défi lié à l'utilisation de l'IA pour la souscription. Il arrive que les systèmes d'IA entretiennent les préjugés, ce qui peut ouvrir la porte à la discrimination à l'encontre de certains groupes<sup>74</sup>. Les entreprises devront s'assurer que leurs systèmes d'intelligence artificielle sont conçus et testés de manière à éliminer les préjugés et à garantir l'équité.

### Graphique 54

#### L'augmentation de la proportion de travailleurs dans la force de l'âge au sein de l'industrie pourrait compenser les départs à la retraite



Source : Le Conference Board du Canada

### Prévisions de retraite

Au cours des cinq prochaines années, nous prévoyons que 8,5 % des travailleurs de l'IAD prendront leur retraite, ce qui veut dire qu'environ 11 625 travailleurs auront pris leur retraite d'ici la fin de 2026. La répartition par année varie de 2022 à 2026 : 13,6 %, 19,0 %, 22,3 %, 14,1 % et 31,1 %, respectivement. La dernière année de la période de prévision, 2026, est celle où l'on prévoit le plus grand nombre de départs à la retraite. Les tableaux 5.1,

5.2, 5.3, 5.4 et 5.5 de l'annexe C présentent l'ensemble des prévisions de départs à la retraite par région.

En Colombie-Britannique, la part de répondants qui prévoient de prendre leur retraite est plus élevée que la proportion des répondants au sondage pour cette province. Comme il était possible d'indiquer plus d'un lieu dans les réponses au sondage et compte tenu de l'adoption massive du télétravail au cours des deux dernières années, il est probable que certains travailleurs déménagent vers le lieu de retraite souhaité avant leur départ à la retraite. Il sera utile de suivre cet enjeu à mesure que les politiques de retour au travail deviennent monnaie courante. Les entreprises doivent prêter attention aux travailleurs qui pourraient être tentés de prendre une retraite anticipée ou de changer d'employeur si des changements de conditions de travail leur sont imposés (voir le graphique 52).

La majorité des travailleurs appartiennent à la catégorie des courtiers/agents ou au domaine

des sinistres, qui affichent tous deux des taux de retraite similaires à leur part relative dans l'industrie. C'est une bonne nouvelle pour l'industrie, car ces deux groupes sont les plus importants et présentent peu de risques d'attrition liés aux départs à la retraite. Il est intéressant de noter que si les courtiers/agents affichent l'un des taux de retraite les plus bas, dans le domaine des sinistres, les employés en assurance des entreprises affichent un taux de retraite plus élevé que ceux en assurance des particuliers (voir le graphique 53).

Dans le cadre de ces prévisions, nous ne sommes pas en mesure d'établir une distinction entre les employés du domaine des sinistres en assurance des entreprises et ceux en assurance des particuliers. Cette tendance méritera d'être surveillée, car le personnel expérimenté continuera de faire la transition vers des postes de direction lorsque leur supérieur prendra sa retraite au cours des cinq prochaines années.

Les cadres supérieurs constituent la profession dont le taux de retraite est le plus élevé, ce qui n'est pas surprenant. Nous estimons que 15 % des cadres supérieurs prendront leur retraite au cours des cinq prochaines années. De même, la part des cadres intermédiaires qui prévoient de prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années, soit 13,4 %, est plus élevée que leur poids relatif dans le sondage (voir le tableau 4).

L'attrition parmi les postes de haute direction traduit une tendance au sein des entreprises, qui devront mettre en place un mécanisme

pour pourvoir les postes de cadres qui se libéreront. Les entreprises devront former et promouvoir les cadres à l'interne ou être certaines d'être en mesure de recruter des candidats à l'externe. Les participants au sondage auprès des professionnels des RH estiment que les postes de cadres supérieurs sont parmi les plus difficiles à pourvoir, un enjeu qui ne devrait pas se résorber au cours de la période de prévision.

La forte concentration de travailleurs dans la force de l'âge dans l'IAD offre une lueur d'espoir. Les personnes âgées de 35 à 54 ans

73 Eloundou, Manning, Mishkin et Rock, « GPTs Are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models ».

74 Ntoutsis et coll., « Bias in Data-Driven Artificial Intelligence Systems—An Introductory Survey ».

Tableau 4

## Proportion des départs à la retraite, par profession

Experts en sinistres	8,5 %
Courtier/agent	6,4 %
Souscripteurs	6,5 %
Conseillers du service à la clientèle	7,2 %
Cadres intermédiaires (tous les secteurs)	13,4 %
Cadres supérieurs (tous les secteurs)	15,2 %
Cadres de première ligne (tous les secteurs)	8,7 %
Gestion des risques	10,4 %
Marketing et développement des affaires (p. ex., commerce électronique interentreprises)	11,0 %
Technologies de l'information et analytique des données	1,6 %
Services juridiques	12,5 %
Actuariat	10,4 %
Personnel de soutien	9,4 %
Comptabilité	10,4 %
Professionnels des RH	13,4 %

Source : Le Conference Board du Canada

représentent plus de 55 % de la main-d'œuvre (voir le graphique 54).

Ce groupe constitue donc un bassin adéquat de candidats susceptibles d'accéder à des postes décisionnels, car ils ont souvent une grande expérience du secteur de l'assurance. Il s'agit d'une bonne nouvelle et d'un changement notable comparativement au rapport de 2017, qui soulignait le manque de jeunes travailleurs prêts à accéder à des postes aux échelons supérieurs. Comme les taux élevés de postes vacants et de roulement de personnel sont davantage attribués aux relations difficiles avec les gestionnaires, il est possible que le secteur ait subi les conséquences de l'attrition due aux départs à la retraite des travailleurs qui occupaient des postes hautement stratégiques, comme le rapport précédent le laissait entendre. Cela dit, l'ensemble de l'économie canadienne a affiché des taux élevés de postes vacants, en plus d'être confrontée à des défis considérables au cours des trois dernières années. Le secteur de l'assurance dans son ensemble a obtenu de bons résultats en matière de fidélisation, en particulier avec

l'adoption du télétravail. Quelle qu'en soit la cause, les résultats suggèrent qu'il existe un bassin adéquat de candidats pour remplacer les cadres au sein des entreprises. Toutefois, les entreprises devront investir de manière à fournir aux employés les outils et les occasions nécessaires pour accomplir leur travail.

Pour contrer cette tendance, une solution consisterait à mettre de l'avant un programme de mentorat permettant de jumeler des travailleurs d'expérience nouvellement retraités aux employés qui viennent d'accéder à des postes de haute direction<sup>75</sup>. La personne retraitée, qui n'occuperait pas un poste vacant, apporterait avant tout son soutien et servirait de personne-ressource pour les travailleurs qui accèdent à des postes de cadre sans nécessairement posséder une expérience suffisamment vaste et approfondie pour répondre aux attentes de l'entreprise. Un programme du genre pourrait donner lieu à un plus grand nombre de promotions internes et à une diminution de l'attrition des travailleurs aux échelons supérieurs.

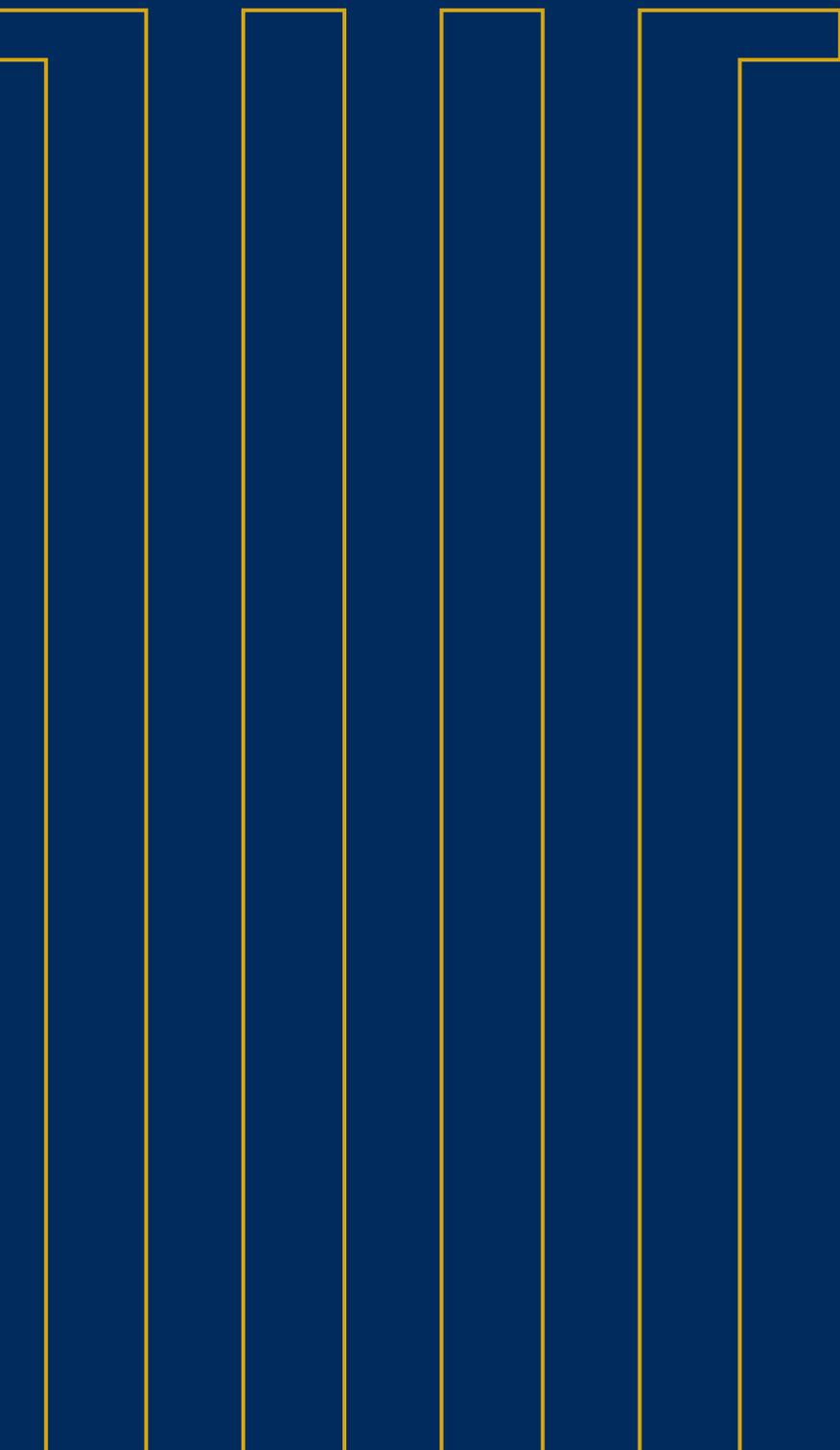
La formation est un élément important de l'emploi. Si les résultats du sondage auprès des employés portent à croire que les entreprises offrent suffisamment de possibilités de formation et de programmes d'études, nombre des répondants estiment que, bien souvent, ils n'ont pas l'expérience professionnelle que recherchent les entreprises pour obtenir une promotion<sup>76</sup>. Un programme de mentorat offre un mode unique de transmission du savoir organisationnel, en plus d'offrir une ligne de soutien aux employés qui exercent depuis peu un rôle décisionnel. Un programme similaire a été mis en place avec succès par la GRC et l'Association canadienne des chefs de police<sup>77</sup>.

Comme près de 70 % des personnes qui envisagent de prendre leur retraite affirment qu'elles seraient prêtes à poursuivre une forme ou l'autre d'activité professionnelle après leur départ, il est probable que les personnes en fin de carrière se montrent intéressées par ce type de programme. C'est l'une des solutions possibles aux défis que pose le départ d'un cadre supérieur sur six au cours des cinq prochaines années.

75 Heisler et Bandow, « Retiring and Engaging Older Workers : A Solution to Worker Shortages in the US ».

76 Conference Board du Canada, Le, *Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada : Sondage auprès des professionnels des RH*.

77 Association canadienne des chefs de police (ACCP), Programme de mentorat des cadres policiers.



Conclusion

En résumé, les sondages menés auprès des employés et des professionnels des RH de l'industrie de l'assurance de dommages ont été couronnés de succès. Nous avons pu définir un échantillon de taille suffisante pour tirer des conclusions quant à la composition démographique de l'IAD, aux perspectives de carrière des travailleurs dans ce domaine et aux tendances sur le marché de l'emploi. En nous appuyant sur ces sondages, nous avons pu établir des prévisions, par région, concernant les départs à la retraite dans les 15 principales professions de l'industrie. Cela aidera les professionnels des RH à élaborer des méthodes de planification de la relève qui permettront de recueillir et de consigner au mieux le savoir organisationnel qui, autrement, échapperait à ce secteur.

La gestion de la pandémie a entraîné des défis très importants pour les employeurs et les employés. L'IAD était toutefois bien préparée, car les horaires flexibles et le télétravail étaient déjà une caractéristique clé du secteur avant 2020. Les pénuries de main-d'œuvre, en particulier le manque de candidats internes qualifiés, ont constitué l'un des défis les plus pressants en matière de recrutement au cours des deux dernières années. Le sondage mené auprès des professionnels des RH indique que plus de 70 % des postes vacants ont été pourvus à l'externe en raison d'un manque de candidats internes ayant les compétences requises. Toutefois, les employés estiment que leur progression de carrière au sein de leur entreprise actuelle est limitée malgré une formation interne suffisante. On observe un écart évident entre les travailleurs et les responsables du recrutement, que des programmes de développement plus solides permettraient probablement d'atténuer.

Près d'un tiers des travailleurs de l'IAD prévoient de quitter leur employeur actuel au cours des cinq prochaines années, mais la majorité d'entre eux resteront dans l'industrie de l'assurance. Les problèmes de main-d'œuvre n'iront pas en diminuant, puisqu'environ 8,5 % des travailleurs prévoient prendre leur retraite dans les cinq prochaines années. Comme on s'attend à ce que 15 % des cadres supérieurs prennent leur retraite au cours des cinq prochaines années, il sera essentiel pour les entreprises

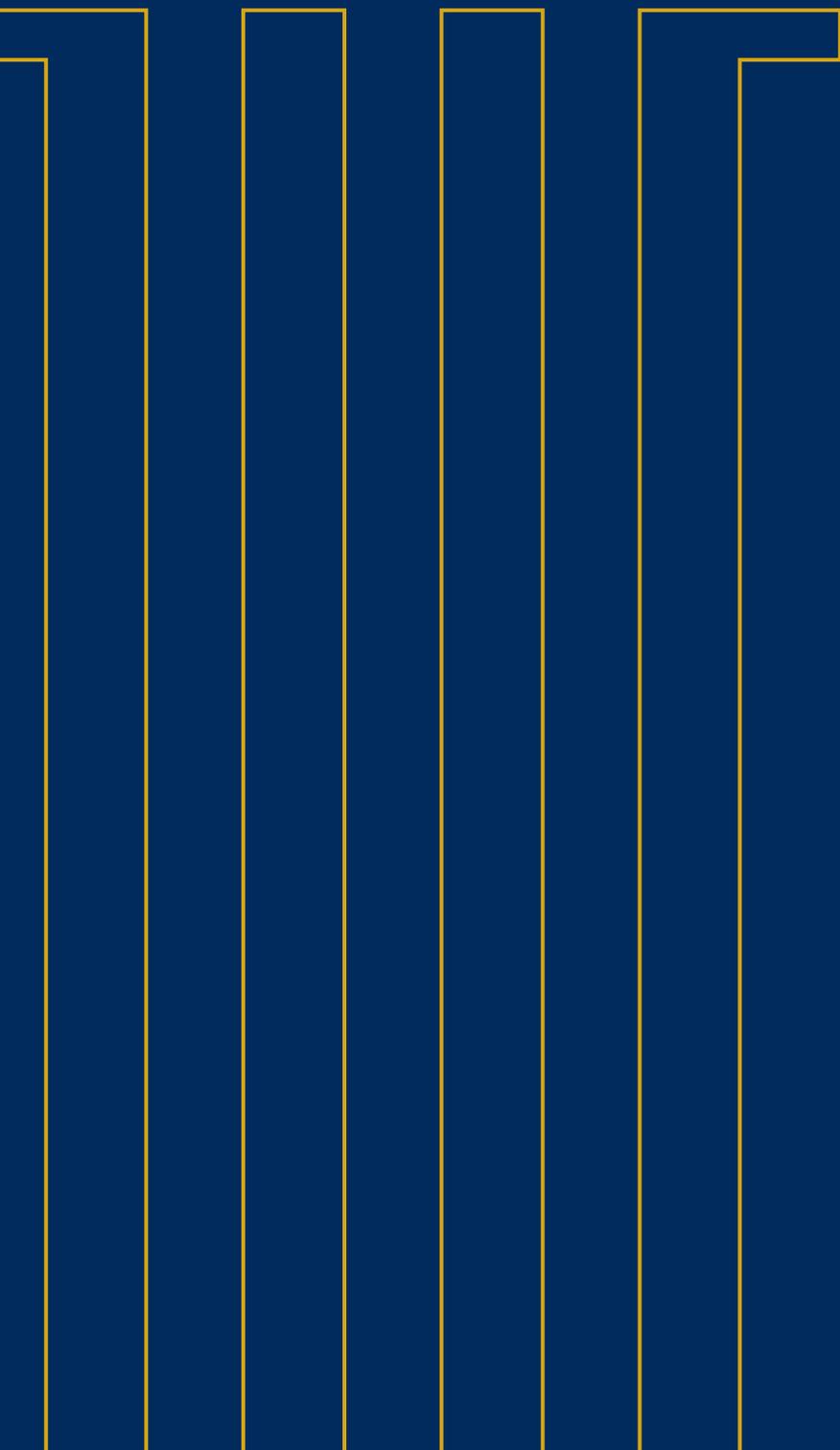
de mettre en place un plan de relève efficace afin d'assurer la transmission du savoir. Étant donné la haute importance qu'accordent les entreprises aux connaissances propres à l'industrie, c'est au sein même de l'industrie de l'assurance de dommages que la concurrence pour la main-d'œuvre est la plus forte.

Dans un environnement de travail en constante évolution, les entreprises accordent une grande importance aux compétences générales, en plus des connaissances propres à l'emploi et des compétences techniques. Les professionnels des RH estiment que les compétences telles que l'adaptabilité, la flexibilité et le travail d'équipe sont plus importantes que les compétences techniques. En raison de l'adoption du télétravail durant la pandémie, les travailleurs et les entreprises pensent que le modèle de travail hybride deviendra la nouvelle norme. Cette question sera sans doute source de tensions dans les années à venir, car près de 50 % des employés affirment qu'ils souhaiteraient être en télétravail tous les jours, mais aucun professionnel des RH n'a indiqué que son entreprise adopterait le télétravail de façon permanente (sans obligation de se rendre au bureau).

Depuis le rapport précédent, la main-d'œuvre au sein de l'IAD s'est diversifiée, ce qui est une bonne nouvelle. Vingt-cinq pour cent des répondants de l'industrie s'identifient comme membres d'une minorité visible, un taux similaire aux 26,5 % du recensement canadien de 2021, ce qui représente une amélioration notable.

La compatibilité des employés avec la culture de l'entreprise est plus importante que jamais, l'environnement de travail étant très important selon les employés. L'importance accordée par les employés au fait d'entretenir de bonnes relations au travail avec les collègues et leurs supérieurs a doublé depuis le rapport de 2017. Ce facteur est même jugé plus important que le fait de disposer d'un nombre suffisant de congés.

Dans l'ensemble, les employés sont satisfaits de leur situation professionnelle actuelle et sont heureux de travailler dans l'IAD.

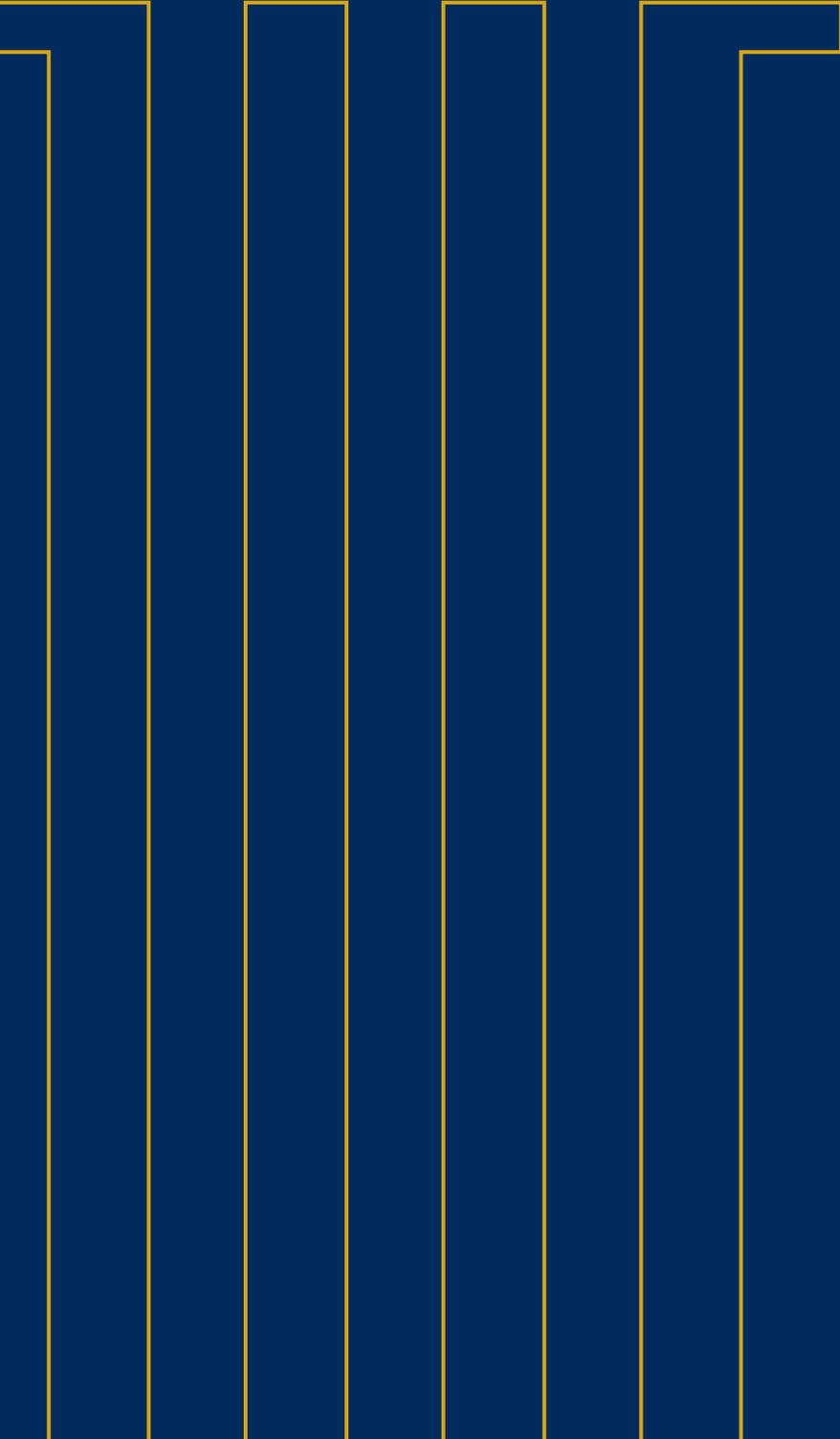


# Annexe A

## Bibliographie

- Abate, J., T. Schaefer, et T. Pavone, T. « Understanding Generational Identity, Job Burnout, Job Satisfaction, Job Tenure and Turnover Intention », *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 22(1) (2018) : 1–12.
- Allas, Tera et Bill Schaninger. « The Boss Factor: Making the World a Better Place Through Workplace Relationships », *McKinsey & Company*, 22 septembre 2020, consulté le 10 avril 2023, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-boss-factor-making-the-world-a-better-place-through-workplace-relationships>.
- Association canadienne des chefs de police (ACCP). Programme de mentorat des cadres policiers, consulté le 10 avril 2023, <https://www.cacp.ca/cacp-police-executive-mentorship-program.html>.
- Briggs, Joseph et Devesh Kodnani. *The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth*. Goldman Sachs, Economic Research, mars 2023.
- Conference Board du Canada, Le. *SlowMotion Retreat in Inflation: World Economy TwoYear Outlook*. Ottawa: Le Conference Board du Canada, 2022.
- . *Industry Lens: Food Services: Challenges Remain on the Path to Recovery*. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2023.
  - . *Bracing for a Slowdown: Canada's Three-Year Labour and Household Outlook*. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2023.
  - . *Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada : Sondage auprès des professionnels des RH*, Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2023.
- Eloundou, T., S. Manning, P. Mishkin et D. Rock. « GPTs Are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models », *econGN*, 23 mars 2023, arXiv:2303.10130.
- Fan, Claire, Nathan Janzen et Naomi Powell. « Canada's Post-Pandemic Labour Market Shakeup », *RBC Thought Leadership*, 14 avril 2022, consulté le 10 avril 2023, <https://thoughtleadership.rbc.com/canadas-post-pandemic-labour-market-shakeup/>.
- Giammarco, Maria, Stephen Higham et Matthew McKean. *L'avenir est social et émotionnel : L'évolution des compétences recherchées au XXI<sup>e</sup> siècle*, Ottawa : Le Conference Board du Canada, mars 2020.
- Goran, Julie et Tom Welchman. « Why Insurers Should Embrace Remote Work », *Talent & Leadership | Digital & Analytics*. McKinsey & Company, 21 avril 2021, consulté le 10 avril 2023, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-blog/why-insurers-should-embrace-remote-work>.
- Greenwood, Kelly et Julia Anas. « It's a New Era for Mental Health at Work », *Harvard Business Review*, 4 octobre 2021, consulté le 10 avril 2023, <https://hbr.org/2021/10/its-a-new-era-for-mental-health-at-work>.
- Heisler, William et Diane Bandow. « Retaining and Engaging Older Workers: A Solution to Worker Shortages in the US », *Business Horizons* 61(3) (2018) : 421–430.
- Hermus, Gregory et Duangsuda Sopchokchai. *Le marché du travail de demain : prévisions du Modèle des professions, des compétences et des technologies (MPCT)*, Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2022.
- Institut d'assurance du Canada. *L'évolution de la main-d'œuvre : Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada*, Toronto : Institut d'assurance du Canada, 2018, consulté le 10 avril 2023, <https://www.insuranceinstitute.ca/fr/resources/insights-research/changing-workforce>.
- Kautonen, T., S. Luoto et E. T. Tornikoski. « Influence of Work History on Entrepreneurial Intentions in 'Prime Age' and 'Third Age': A Preliminary Study », *International Small Business Journal* 28(6) (7 janvier 2011) : 583–601, consulté le 10 avril 2023, <https://doi.org/10.1177/0266242610368592>.
- Leslie, B., C. Anderson, C. Bickham et coll. « Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment », *Employee Responsibilities and Rights Journal* 33 (septembre 2021) : 171–187, consulté le 10 avril 2023, <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>.
- Ntoutsis, E, P. Fafalios, U. Gadiraju et coll. « Bias in Data-Driven Artificial Intelligence Systems—An Introductory Survey », *WIREs Data Mining and Knowledge Discovery*, 2020; 10:e1356. consulté le 10 avril 2023, <https://doi.org/10.1002/widm.1356>.
- Revilla, M. A., W. E. Saris et J. A. Krosnick. « Choosing the Number of Categories in Agree–Disagree Scales », *Sociological Methods & Research* 43(1) (2013): 73–97, consulté le 10 avril 2023, <http://doi.org/10.1177/0049124113509605>.
- RBC Assurances. « One-Third of Older Canadians Accelerate Retirement, While Expenses and Purchasing Power Remains Top Concern », communiqué, 10 mai 2022.

- Rock, Daniel. « Essays on Information Technology, Intangible Capital et the Economics of Artificial Intelligence », thèse de doctorat, Massachusetts Institute of Technology, 2019.
- Statistique Canada. Recensement de la population 2016, n° au catalogue 98-400-X2016298, Profession - Classification nationale des professions (CNP) 2016 (693A), industrie - Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) 2012 (23A), situation d'activité (3), âge (5) et sexe (3) pour la population active âgée de 15 ans et plus dans les ménages privés du Canada, provinces et territoires, régions métropolitaines de recensement et agglomérations de recensement, Recensement de 2016 - Données-échantillon (25 %) consulté le 10 avril 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/98-400-X2016298>.
- . Profil du recensement, Recensement de la population 2021, n° au catalogue 98-316-X2021001, Ottawa : Statistique Canada, 30 novembre 2022, consulté le 10 avril 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/98-316-X2021001>.
- . Tableau : 14-10-0326-01, Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon le secteur de l'industrie, données trimestrielles non désaisonnalisées, consulté le 23 avril 2023, <https://doi.org/10.25318/1410032601-fra>.
- Stropoli, Rebecca, « Are We Really More Productive Working From Home? », *Chicago Booth Review*, 18 août 2021, consulté le 10 avril 2023, <https://www.chicagobooth.edu/review/are-we-really-more-productive-working-home>.
- Thornton, Jessica, Heather Russek et Tara O'Neil, *Turn and Face the Strange: Changes Impacting the Future of Employment in Canada*, Toronto : Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship, avril 2019.
- Vasel, Kathryn. « These Companies Decided to Go Fully Remote — Permanently », *CNN Business*, 27 janvier 2022, consulté le 10 avril 2023, <https://www.cnn.com/2022/01/27/success/full-time-remote-decision-pandemic/index.html>.
- Weijters, B., E. Cabooter et N. Schillewaert. « The Effect of Rating Scale Format on Response Styles: The Number of Response Categories and Response Category Labels », *International Journal of Research in Marketing* 27(3) (2010) : 236–247, consulté le 10 avril 2023, <http://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.02.004>.



# Annexe B

## Graphiques et tableaux

Tableau A

### Les cinq principaux outils de recrutement par groupe démographique

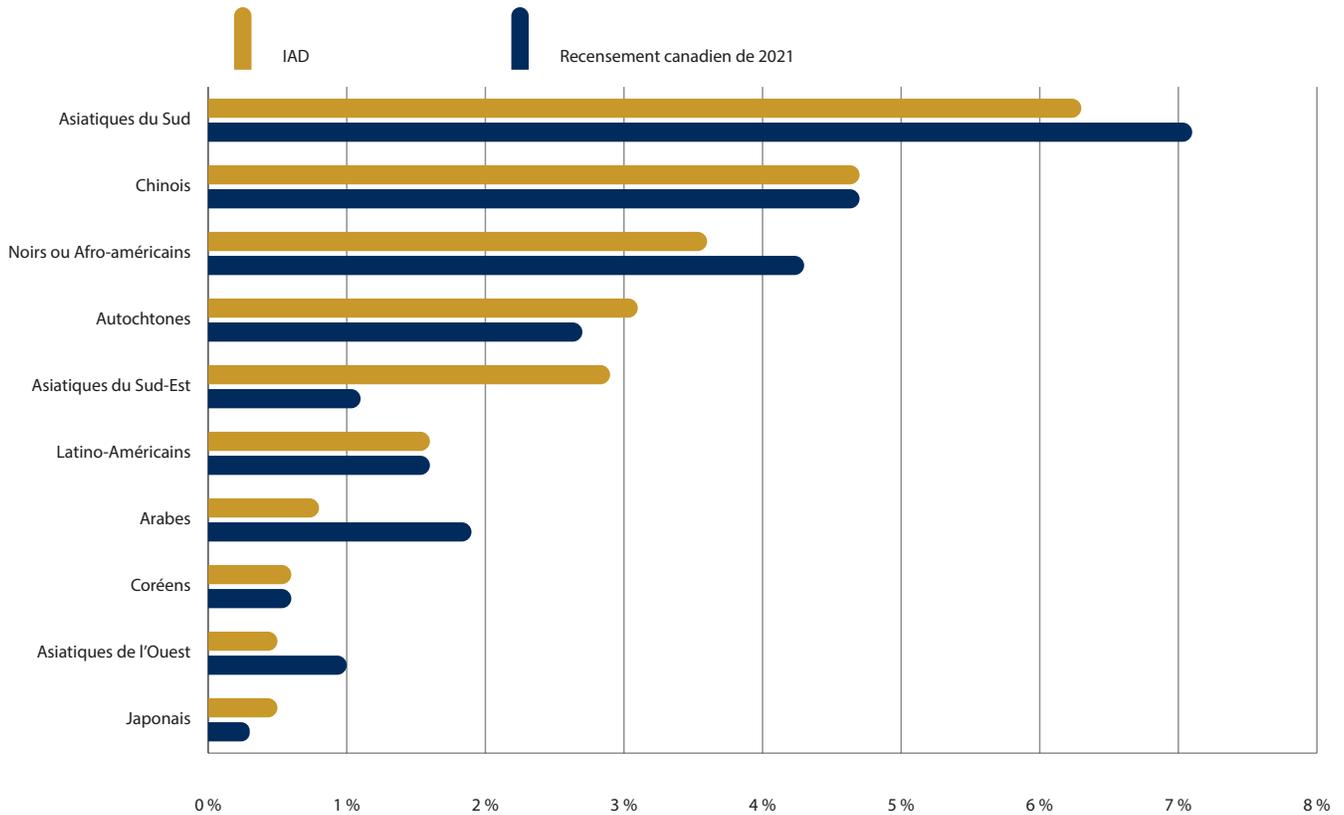
Groupe démographique	Outil de recrutement	Part des répondants (%)
Jeunes	Occasions de bénévolat	63
	Programmes et politiques solides en matière de bien-être et de santé mentale des employés	62
	Aide financière pour le perfectionnement et l'obtention d'un titre lié à l'assurance	62
	Programmes de stages pour étudiants/coopératifs	62
	Horaire variable (y compris des politiques de travail hybride et le télétravail)	57
Femmes	Programmes et politiques solides en matière de bien-être et de santé mentale des employés	62
	Politiques solides en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI)	57
	Avantages sociaux et régime de retraite (politiques sur les vacances, etc.)	50
	Processus d'intégration robustes (virtuels et en personne)	47
	Prime à l'embauche	45
Personnes changeant de carrière	Aide financière pour le perfectionnement et l'obtention d'un titre lié à l'assurance	69
	Programmes et politiques solides en matière de bien-être et de santé mentale des employés	62
	Accès à des ressources en matière de développement de carrière	62
	Processus d'intégration robustes (virtuels et en personne)	60
	Rémunération totale en espèces	57
Travailleurs âgés	Programmes et politiques solides en matière de bien-être et de santé mentale des employés	69
	Processus d'intégration robustes (virtuels et en personne)	67
	Rémunération totale en espèces	64
	Avantages sociaux et régime de retraite (politiques sur les vacances, etc.)	64
	Horaire variable (y compris des politiques de travail hybride et le télétravail)	64
Professionnels formés à l'étranger	Programmes et politiques solides en matière de bien-être et de santé mentale des employés	62
	Processus d'intégration robustes (virtuels et en personne)	60
	Rémunération totale en espèces	57
	Horaire variable (y compris des politiques de travail hybride et le télétravail)	57
	Prime à l'embauche	55
Personnes noires, autochtones et de couleur (PANDC)	Programmes et politiques solides en matière de bien-être et de santé mentale des employés	62
	Politiques solides en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI)	50
	Processus d'intégration robustes (virtuels et en personne)	47
	Prime à l'embauche	45
	Rémunération totale en espèces	43
LGBTQ2E+	Programmes et politiques solides en matière de bien-être et de santé mentale des employés	62
	Politiques solides en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI)	57
	Processus d'intégration robustes (virtuels et en personne)	47
	Prime à l'embauche	45
	Rémunération totale en espèces	43
Immigrants	Processus d'intégration robustes (virtuels et en personne)	47
	Programmes et politiques solides en matière de bien-être et de santé mentale des employés	46
	Prime à l'embauche	45
	Rémunération totale en espèces	43
	Aide financière pour le perfectionnement et l'obtention d'un titre lié à l'assurance	38

Graphique A

**Les personnes de couleur représentaient un quart des répondants**

Q : Vous décririez-vous comme membre de l'un des groupes suivants? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

(pourcentage de répondants, n = 3 826)



Source : Le Conference Board du Canada

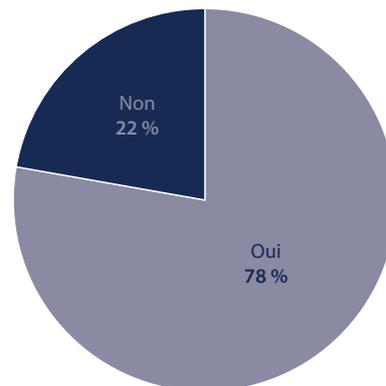
Graphique B

**Au moins trois quarts des répondants sont nés au Canada**

Q : Êtes-vous né(e) au Canada?

(pourcentage de répondants, n = 3 897)

Source : Le Conference Board du Canada

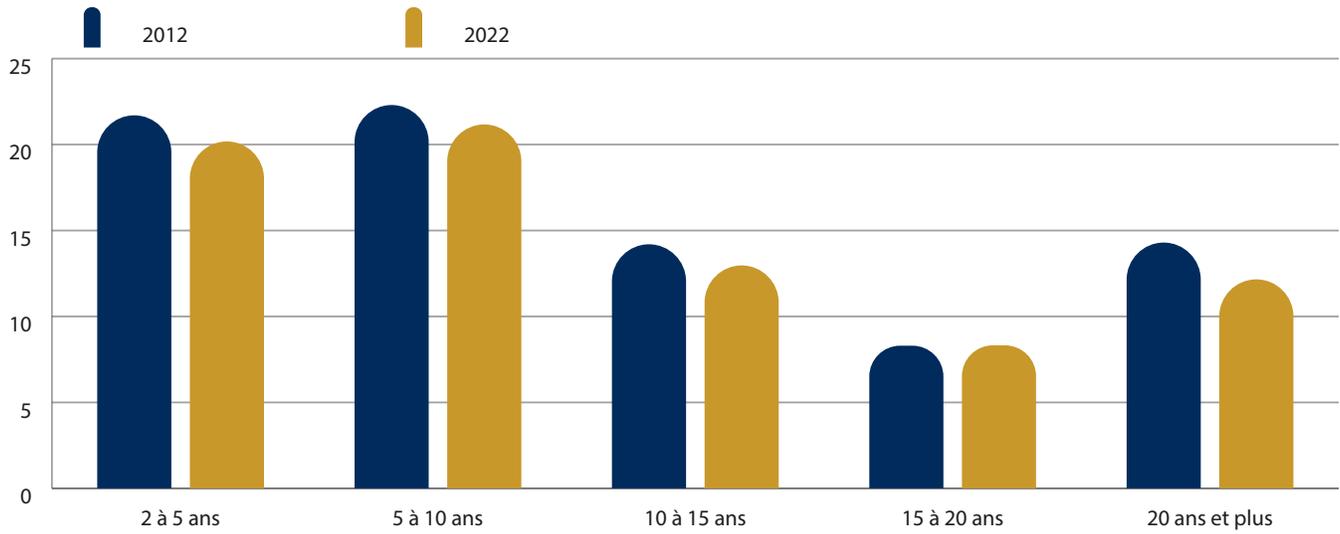


Graphique C

**Moins d'employés permanents ayant plus de 20 ans d'ancienneté**

Q : Au total, depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel?

(pourcentage de répondants, n = 4 721)



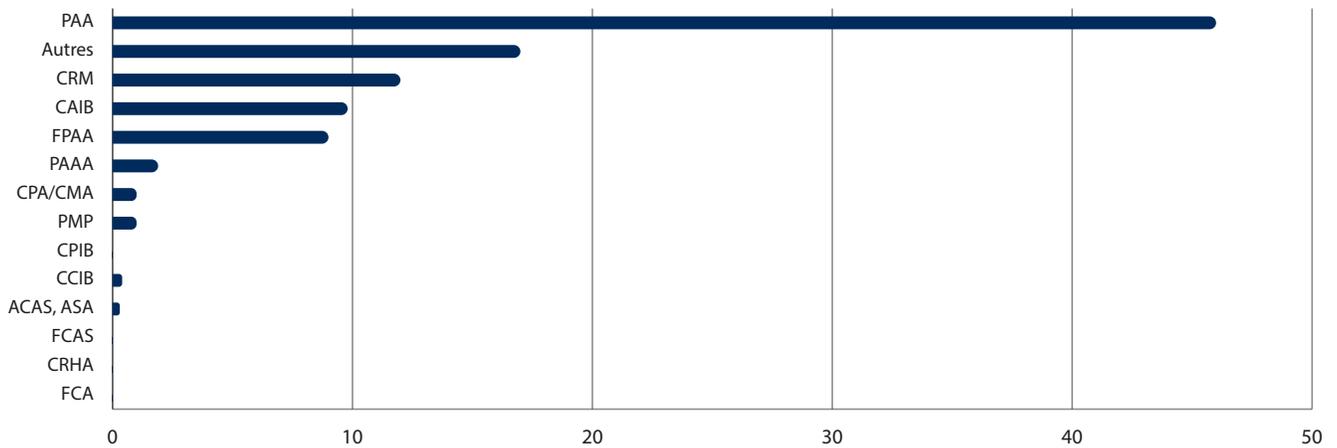
Source : Le Conference Board du Canada

Graphique D

**Plus des trois quarts des employés détiennent des titres de PAA, CRM, CAIB ou FPAA**

Q : Quels titres professionnels avez-vous obtenus?

(pourcentage de répondants, n = 4 139)



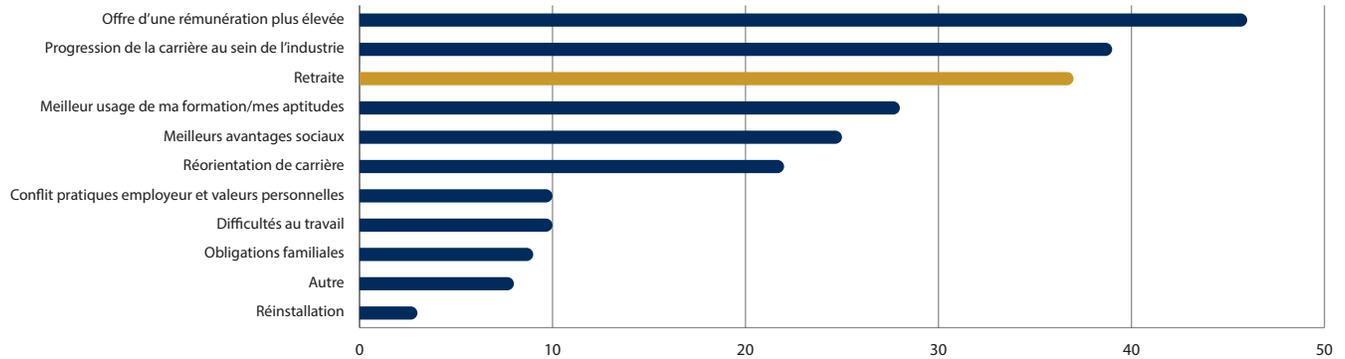
Source : Le Conference Board du Canada

## Graphique E

**La rémunération et la progression de carrière sont les principaux motifs de départ**

**Q** : Si vous prévoyez quitter votre employeur au cours des cinq prochaines années, quelles seraient la ou les raisons les plus probables de votre départ? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

(pourcentage de répondants, n = 1 099)



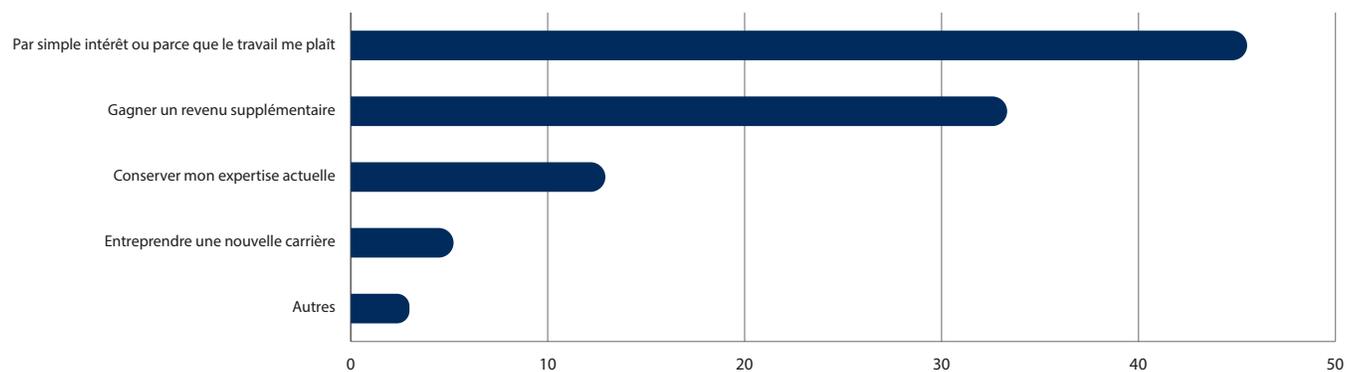
Source : Le Conference Board du Canada

## Graphique F

**L'intérêt envers leur travail est la principale raison pour laquelle les employés envisagent de continuer à travailler après la retraite**

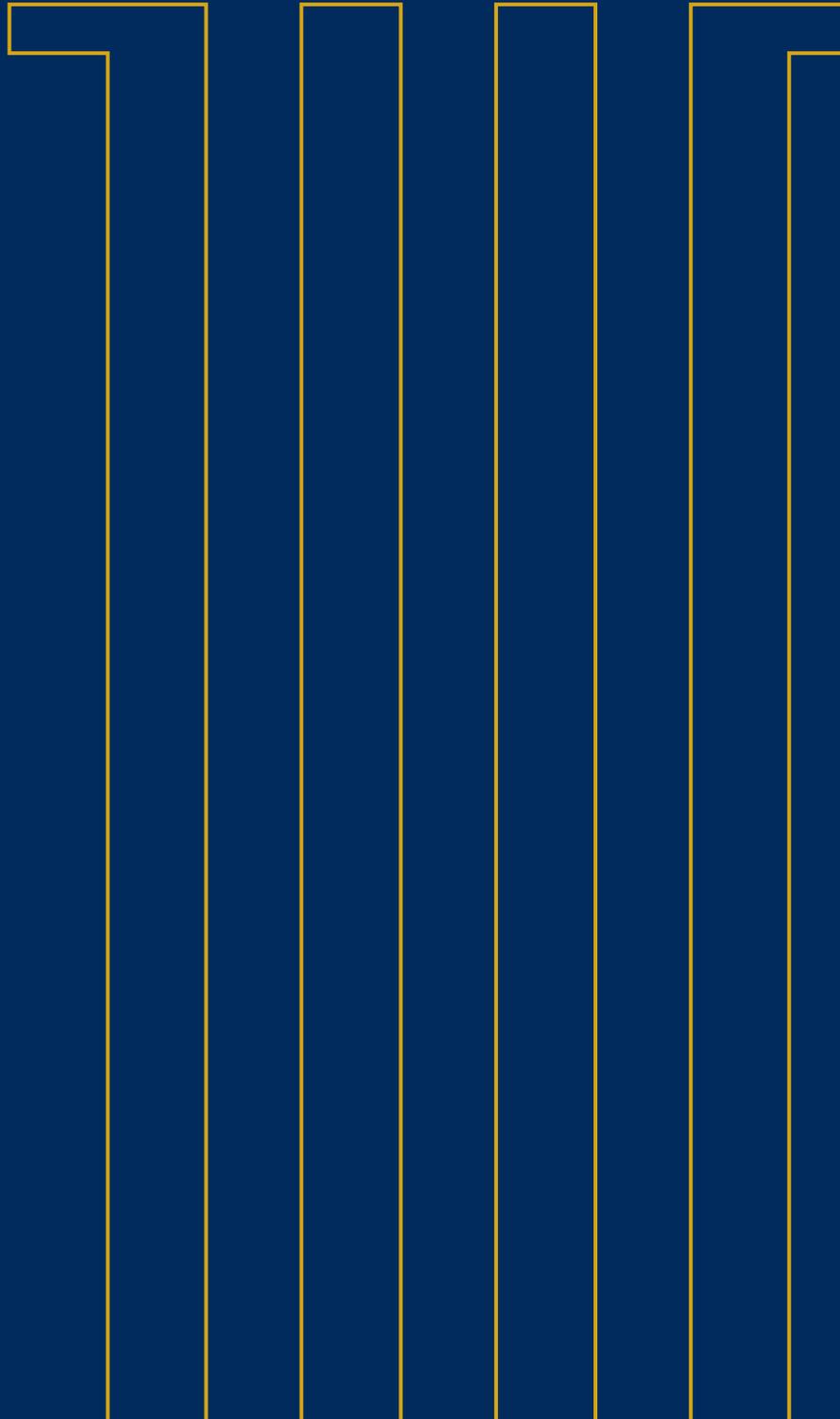
**Q** : Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la raison pour laquelle vous envisagez de continuer à travailler après la retraite? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

(pourcentage de répondants, n = 247)



Source : Le Conference Board du Canada

# Annexe C



## Tableaux sur les retraites

Tableau 5.1

Taille de la main-d'œuvre après les départs à la retraite, par profession, par région, 2022

2022	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qué.	Côte Est	Total par profession
Courtier/agent	2 997	2 470	550	915	10 659	7 261	1 612	26 464
Experts en sinistres	3 853	2 134	821	1 576	11 095	3 706	1 425	24 611
Souscripteurs	1 277	1 464	389	651	7 987	2 568	836	15 171
Personnel de soutien	1 812	995	521	1 039	5 752	3 233	846	14 199
Cadres intermédiaires	1 569	1 062	377	747	6 278	1 868	629	12 530
Technologies de l'information et analytique des données	764	457	244	973	4 754	1 874	396	9 461
Conseillers du service à la clientèle	803	360	190	475	2 423	1 006	294	5 553
Actuariat	134	92	72	231	3 305	1 567	108	5 508
Cadres de première ligne (tous les secteurs)	558	290	130	323	2 297	1 187	257	5 041
Comptabilité	333	282	106	384	2 383	624	177	4 290
Professionnels des RH	391	313	102	234	1 601	741	261	3 642
Cadres supérieurs	211	178	91	179	2 001	587	191	3 439
Marketing et développement des affaires	202	145	46	147	1 304	482	94	2 419
Analystes d'investissement et gestion des risques	89	49	23	116	1 099	645	92	2 113
Services juridiques	200	61	-	41	707	273	29	1 311
<b>Total par région</b>	<b>15 194</b>	<b>10 352</b>	<b>3 662</b>	<b>8 031</b>	<b>63 644</b>	<b>27 622</b>	<b>7 247</b>	<b>135 753</b>

Tableau 5.2

## Taille de la main-d'œuvre après les départs à la retraite, par profession, par région, 2023

2023	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qué.	Côte Est	Total par profession
Courtier/agent	2 961	2 440	544	904	10 530	7 173	1 593	26 144
Experts en sinistres	3 791	2 100	808	1 550	10 915	3 646	1 402	24 211
Souscripteurs	1 261	1 446	384	643	7 888	2 537	825	14 984
Personnel de soutien	1 780	977	512	1 020	5 648	3 174	831	13 941
Cadres intermédiaires	1 528	1 034	367	727	6 114	1 819	613	12 202
Technologies de l'information et analytique des données	761	456	243	970	4 739	1 868	395	9 432
Conseillers du service à la clientèle	792	356	188	469	2 390	992	290	5 476
Actuariat	131	90	71	226	3 238	1 535	106	5 398
Cadres de première ligne (tous les secteurs)	549	285	128	318	2 259	1 167	253	4 958
Comptabilité	327	276	104	377	2 335	612	174	4 204
Professionnels des RH	380	305	99	227	1 559	722	254	3 547
Cadres supérieurs	205	173	88	174	1 941	570	185	3 336
Marketing et développement des affaires	198	142	45	144	1 276	471	92	2 368
Analystes d'investissement et gestion des risques	87	48	22	114	1 077	632	90	2 070
Services juridiques	196	59	-	40	689	267	28	1 279
<b>Total par région</b>	<b>14 946</b>	<b>10 186</b>	<b>3 602</b>	<b>7 903</b>	<b>62 599</b>	<b>27 185</b>	<b>7 130</b>	<b>133 552</b>

Tableau 5.3

## Taille de la main-d'oeuvre après les départs à la retraite, par profession, par région, 2024

2024	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qué.	Côte Est	Total par profession
Courtier/agent	2 918	2 404	536	891	10 377	7 069	1 569	25 764
Experts en sinistres	3 717	2 059	792	1 520	10 702	3 575	1 375	23 739
Souscripteurs	1 242	1 425	378	634	7 771	2 499	813	14 761
Personnel de soutien	1 741	956	501	998	5 525	3 105	813	13 638
Cadres intermédiaires	1 480	1 002	356	705	5 922	1 762	593	11 819
Technologies de l'information et analytique des données	759	454	242	967	4 722	1 861	393	9 398
Conseillers du service à la clientèle	779	350	184	461	2 351	976	285	5 386
Actuariat	128	88	69	221	3 161	1 498	104	5 268
Cadres de première ligne (tous les secteurs)	538	279	125	311	2 214	1 144	248	4 859
Comptabilité	319	270	102	368	2 279	597	170	4 103
Professionnels des RH	368	295	96	220	1 510	699	246	3 436
Cadres supérieurs	198	167	85	168	1 872	549	179	3 217
Marketing et développement des affaires	193	138	44	140	1 244	459	89	2 307
Analystes d'investissement et gestion des risques	85	47	22	111	1 051	617	88	2 021
Services juridiques	190	58	-	39	669	259	27	1 242
<b>Total par région</b>	<b>14 654</b>	<b>9 990</b>	<b>3 532</b>	<b>7 752</b>	<b>61 369</b>	<b>26 670</b>	<b>6 992</b>	<b>130 959</b>

Tableau 5.4

## Taille de la main-d'oeuvre après les départs à la retraite, par profession, par région, 2025

2025	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qué.	Côte Est	Total par profession
Courtier/agent	2 890	2 382	531	883	10 280	7 003	1 555	25 522
Experts en sinistres	3 670	2 033	782	1 501	10 568	3 530	1 358	23 441
Souscripteurs	1 230	1 411	374	628	7 697	2 475	805	14 620
Personnel de soutien	1 717	942	494	984	5 448	3 062	801	13 447
Cadres intermédiaires	1 450	981	348	690	5 802	1 726	581	11 580
Technologies de l'information et analytique des données	757	453	241	965	4 711	1 857	392	9 376
Conseillers du service à la clientèle	771	346	182	456	2 326	966	282	5 329
Actuariat	126	86	68	217	3 112	1 475	102	5 186
Cadres de première ligne (tous les secteurs)	531	276	123	307	2 186	1 129	244	4 797
Comptabilité	314	265	100	362	2 244	588	167	4 040
Professionnels des RH	361	289	94	216	1 479	685	241	3 366
Cadres supérieurs	193	163	83	164	1 829	537	174	3 143
Marketing et développement des affaires	189	136	43	138	1 223	452	88	2 269
Analystes d'investissement et gestion des risques	84	46	21	110	1 035	607	86	1 989
Services juridiques	186	57	-	38	657	254	26	1 219
<b>Total par région</b>	<b>14 470</b>	<b>9 867</b>	<b>3 487</b>	<b>7 657</b>	<b>60 595</b>	<b>26 345</b>	<b>6 905</b>	<b>129 325</b>

Tableau 5.5

Taille de la main-d'oeuvre après les départs à la retraite, par profession, par région, 2026

2026	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qué.	Côte Est	Total par profession
Courtier/agent	2 830	2 332	520	864	10 064	6 856	1 522	24 986
Experts en sinistres	3 567	1 975	760	1 459	10 270	3 430	1 319	22 781
Souscripteurs	1 204	1 381	366	614	7 532	2 422	788	14 307
Personnel de soutien	1 663	913	478	953	5 277	2 966	776	13 025
Cadres intermédiaires	1 385	937	333	659	5 539	1 648	555	11 055
Technologies de l'information et analytique des données	753	451	240	960	4 687	1 847	390	9 328
Conseillers du service à la clientèle	752	338	178	445	2 270	943	276	5 202
Actuariat	122	83	65	210	3 004	1 424	99	5 006
Cadres de première ligne (tous les secteurs)	516	268	120	299	2 123	1 097	237	4 659
Comptabilité	303	256	97	349	2 166	567	161	3 900
Professionnels des RH	345	276	90	206	1 412	654	230	3 214
Cadres supérieurs	183	154	79	155	1 734	509	165	2 980
Marketing et développement des affaires	182	131	42	133	1 178	435	85	2 186
Analystes d'investissement et gestion des risques	81	45	21	106	999	586	83	1 920
Services juridiques	179	54	-	37	629	243	25	1 167
<b>Total par région</b>	<b>14 063</b>	<b>9 594</b>	<b>3 389</b>	<b>7 447</b>	<b>58 883</b>	<b>25 627</b>	<b>6 713</b>	<b>125 716</b>







#### TITRES PROFESSIONNELS

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

#### PROGRAMMES DE CERTIFICAT

Professionnel d'assurance agréé avancé (PAAA)  
ACORD Certified Expert (ACE)  
Formation théorique et pratique des experts en sinistres  
Associate Customer Service (ACS)  
Agent général principal canadien (CMGA)  
Assurance des entreprises  
Introduction aux assurances IARD  
Certification des formateurs  
Administration des prestations de réadaptation  
Gestion des risques

#### PERMIS ET CRÉDITS DE FORMATION CONTINUE

Courtiers et agents  
Experts en sinistres indépendants  
CE OnDemand

#### PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Commerce et gestion  
Assurance et connaissances techniques  
Communications interpersonnelles

#### RÉSEAUTAGE ET DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

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

#### ÉTUDES ET PERSPECTIVES SUR L'INDUSTRIE

Analyses démographiques sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada 2017-2027  
Série d'études sur les nouvelles réalités :

- Les cyberrisques
- Les véhicules automatisés
- L'économie du partage
- L'évolution de la main-d'oeuvre
- Les risques climatiques
- Les mégadonnées et l'intelligence artificielle
- La gestion des risques

#### L'Institut d'assurance du Canada

18, rue King Est, 6<sup>e</sup> étage  
Toronto, ON M5C 1C4

SANS FRAIS : 1 866 362-8585

TÉL. : 416 362-8586

TÉLÉC. : 416 362-1126

[iicmail@insuranceinstitute.ca](mailto:iicmail@insuranceinstitute.ca)