



Sommaire de gestion

2012–2022



Institut d'assurance

Une analyse démographique
de l'industrie de l'assurance
de dommages au Canada

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada de 2012 à 2022

Table des matières

Avant-proposiii

Introduction 1

Les principales constatations et conclusions 5

L'analyse F.F.P.M.25

Les recommandations27

AVANT-PROPOS

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada de 2012 à 2022

Troisième rapport de recherche sur la main-d'œuvre de l'industrie publié par l'Institut d'assurance du Canada pour le compte de l'industrie.

L'Institut d'assurance du Canada (L'Institut) est heureux de publier les résultats de cette étude démographique sur l'industrie de l'assurance de dommages au Canada. Conscient que les questions intéressant les ressources humaines, comme le recrutement, la fidélisation, la planification de la relève, l'éducation et la formation étaient – et sont encore – au nombre des préoccupations exprimées par l'industrie, l'Institut a entrepris, dès 2007, de réaliser des études démographiques pour le compte de l'industrie.

L'Institut estime que ces études ont fourni – et continuent de fournir – des renseignements qui a) revêtent une grande valeur pour les employeurs de l'industrie lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de stratégies appropriées en matière de ressources humaines, b) orientent les activités du programme Connexion carrières de l'Institut et c) ont influencé les programmes de formation offerts par l'Institut, pour le compte de l'industrie.

L'étude démographique de 2007-2008

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada, 2007 à 2017 (2008)

Dans le cadre de cette étude qui a fait date, l'Institut a réalisé un recensement pour connaître la composition démographique de l'industrie de l'assurance et fait des projections sur les besoins et la capacité futurs en matière de ressources humaines. Cette première étude de l'Institut nous a appris que la **main-d'œuvre de l'industrie vieillissait** (en 2007, 49 pour cent des travailleurs de l'industrie de l'assurance avaient entre 41 et 60 ans, comparativement à 45 pour cent pour l'ensemble de la population active), que les **employés de l'industrie avaient tendance à prendre une retraite plus hâtive** (deux à trois ans plus tôt) et que les **projections de retraite auraient des répercussions importantes** sur la population active de l'industrie (25 pour cent de la population active de 2007 pourrait prendre une retraite entre 2012 et 2017).

L'étude démographique de 2009

Une analyse démographique sur le recrutement et la fidélisation des travailleurs dans l'industrie de l'assurance de dommages au Canada – Volet II (2009)

Le deuxième rapport faisait suite à la recommandation du premier rapport selon laquelle il importait de planifier systématiquement, tant au niveau de l'industrie que des entreprises mêmes, le recrutement de quatre cohortes : **les jeunes, les immigrants, les Autochtones et les travailleurs âgés**. Il a été compilé sous la forme d'un **guide de ressources**, dans le but d'aider les entreprises à élaborer les stratégies nécessaires pour combler leurs besoins en matière d'embauche, évaluer leurs activités de formation et de perfectionnement, et combler les lacunes potentielles sur le plan du leadership.

L'étude démographique de 2012

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada de 2012 à 2022 (2013)

Réalisée cinq ans après la première étude, la troisième étude, qui a comporté encore une fois un **recensement de la main-d'œuvre de l'industrie** et des sondages auprès des professionnels des ressources humaines et des employés actuels de l'industrie, se penche sur l'impact, s'il en est, des récents événements à caractère économique et autres sur les tendances en matière d'emploi, et présente des prévisions sur les futurs besoins de l'industrie en matière de ressources humaines.

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

L'Institut voudrait remercier les membres du comité de direction de l'étude des judicieux conseils qu'ils ont fournis tout au long des trois phases de l'étude. Leur contribution à la conception et à la mise en œuvre des outils de sondage a permis de recueillir de précieuses données pertinentes lors des deux sondages en ligne et du recensement.

L'Institut voudrait également exprimer sa reconnaissance aux employeurs de l'industrie qui ont participé aux sondages et au recensement, aux employés de l'industrie qui ont pris le temps de répondre à son sondage en ligne et aux quatre organismes de réglementation qui ont fourni des données clés sur leurs permis. Sans leur participation, nous n'aurions pas pu obtenir des renseignements aussi précieux sur les professionnels de l'assurance.

Enfin, l'Institut est reconnaissant envers l'équipe chargée de ce projet, chez R.A.L. Consulting, et tout particulièrement envers M. Richard Loreto, pour son expertise et ses conseils tout au long des études et de la rédaction des rapports.

Introduction

La portée et les objectifs du rapport

Le présent rapport, intitulé « Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada de 2012 à 2022 », a été rédigé par la firme R.A.L. Consulting Limited de Hamilton, en Ontario, à la suite d'une étude pour laquelle elle a été mandatée par l'Institut d'assurance du Canada (l'Institut). L'étude a comporté trois phases séquentielles qui se sont déroulées sur une période de 18 mois (à partir du 1^{er} juin 2011).

1. **Un sondage auprès des cadres supérieurs des ressources humaines (employeurs)** de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada, afin de connaître leurs perceptions au sujet des problèmes de recrutement et de fidélisation des employés faisant partie des principales catégories professionnelles et des cohortes stratégiques de travailleurs. Le questionnaire du sondage, accessible en ligne, était une version hybride des questionnaires utilisés en 2007 et en 2009 (septembre 2011).
2. **Un sondage auprès des employés actuels de l'industrie** faisant partie des catégories professionnelles et des cohortes stratégiques, afin de connaître leurs perceptions au sujet du développement de leur carrière et ainsi de jeter des bases solides pour les programmes de recrutement et de fidélisation au niveau des entreprises, du secteur et de l'industrie. Le sondage a repris un grand nombre des questions posées lors du sondage effectué en 2009 et il a comporté plusieurs nouvelles questions. Il a été réalisé en ligne (février à mars 2012).
3. **Une analyse démographique de la main-d'œuvre de l'industrie** fondée sur les données fournies par les diverses entreprises et les organismes de réglementation provinciaux. Ce « recensement » de la main-d'œuvre de l'industrie constituait une reprise du premier recensement réalisé en 2007. Les données recueillies lors de ce premier recensement avaient permis de faire des projections, jusqu'en 2017, des départs à la retraite dans l'industrie. Pour sa part, le recensement de 2012 a permis non seulement de faire de nouvelles projections jusqu'en 2022, mais aussi de comparer les projections antérieures avec la situation de l'industrie en 2012 (juin à septembre 2012).

Des objectifs particuliers avaient été fixés pour chacune des phases de l'étude :

PHASE 1: Sondage auprès des cadres supérieurs des ressources humaines

OBJECTIFS :

1. Aider les entreprises qui appuient l'Institut à élaborer des stratégies de recrutement et de fidélisation des cohortes stratégiques de travailleurs dans l'industrie – les immigrants, les Autochtones, les jeunes, les personnes désireuses de changer de carrière et les travailleurs âgés – en connaissant les perceptions des cadres supérieurs des ressources humaines sur ce qui suit :
 - L'importance relative des activités de recrutement et de fidélisation au sein de leur entreprise;
 - Les outils de recrutement et de fidélisation qu'utilise leur entreprise pour cibler une ou plusieurs des cohortes de travailleurs;
 - L'efficacité de ces outils pour recruter et fidéliser les travailleurs faisant partie des cohortes stratégiques de travailleurs.
2. Comparer les résultats de ce sondage avec ceux des sondages réalisés en 2007 et en 2009.

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

PHASE 2 : Sondage auprès des travailleurs actuels

OBJECTIFS :

1. Connaître les perceptions des employés actuels de l'industrie faisant partie des catégories professionnelles et des cohortes stratégiques, au sujet de diverses questions intéressant le développement de leur carrière.
2. Faire des parallèles entre le point de vue des employés sur le développement de leur carrière avec le point de vue des employeurs sur les programmes et les stratégies de recrutement et de fidélisation.
3. Comparer les résultats du sondage avec ceux du sondage réalisé auprès des employés en 2009.

PHASE 3 : Analyse démographique de la main-d'œuvre de l'industrie

OBJECTIFS :

1. Analyser le contexte des initiatives de recrutement et de fidélisation en mettant à jour la recherche empirique sur les caractéristiques de la main-d'œuvre des cohortes cibles et sur les tendances de la participation de celles-ci dans l'ensemble du marché du travail au Canada.
2. Recueillir auprès des entreprises et des organismes de réglementation provinciaux participants des données statistiques détaillées sur les caractéristiques démographiques des travailleurs actuels et des ex-travailleurs faisant partie des catégories professionnelles et des cohortes stratégiques.
3. Élaborer les profils démographiques des employés actuels et des ex-employés aux paliers national et provincial.
4. Comparer les résultats du recensement de 2012 avec ceux du recensement de 2007.
5. Identifier l'écart de recrutement attribuable aux facteurs démographiques et autres lors de la période allant de 2012 à 2022.
6. Analyser le degré de congruence des données recueillies au moyen des sondages auprès des employeurs et des employés et effectuer une analyse démographique des employés actuels et des ex-employés de l'industrie.
7. Recommander des moyens de maximiser l'efficacité des initiatives de recrutement et de fidélisation, tant au niveau des entreprises qu'à celui de l'industrie.

Aperçu

Le présent document constitue un sommaire de gestion. En tant que tel, il comprend une version modifiée de la Partie I - Introduction et de la Partie IV - Principales constatations, conclusions et recommandations du rapport complet. Si vous désirez obtenir un *rapport plus détaillé et plus approfondi* sur l'étude de la main-d'œuvre effectuée par R.A.L. Consulting pour le compte de l'Institut d'assurance du Canada, veuillez consulter le rapport complet, accessible au www.institutdassurance.ca/etude.

L'équipe de projet

La firme R.A.L. Consulting Limited a été mandatée par l'Institut d'assurance du Canada pour effectuer l'étude. Les membres de l'équipe de projet de R.A.L. se composent de :

Richard Loreto, chef de projet et auteur du rapport

Gerald Bierling, chercheur

On trouvera les biographies des membres de l'équipe de projet et des renseignements sur R.A.L. Consulting Limited sur le site Web de la firme (www.ralconsulting.ca).

Remerciements

Cette étude n'aurait pas été possible sans le soutien des entreprises de l'industrie de l'assurance de dommages au Canada qui appuient financièrement l'Institut. En premier lieu, nous voulons remercier les employés et les professionnels de la gestion des ressources humaines de l'industrie qui ont participé à l'une ou l'autre des trois phases de l'étude. En deuxième lieu, nous sommes des plus reconnaissants envers la direction de l'Institut. Peter Hohman, président et chef de la direction de l'Institut, est un ardent promoteur de ce type d'étude. Nous avons également bénéficié d'un appui tout aussi important de la part de Ted Hellyer, vice-président, Programmes et de Margaret Parent, directrice, Division des professionnels. Ted Hellyer nous a fourni de précieux conseils sur la nature de l'industrie de l'assurance. Margaret Parent a été notre principale personne-ressource et ses grandes compétences sur le plan de l'organisation ont joué un rôle crucial dans le bon déroulement du projet au cours de l'échéancier prévu. Nous voulons également exprimer notre gratitude envers le comité de direction de l'étude qui nous a fourni de précieux conseils lors de chacune des phases du projet. Sans l'apport de ces professionnels de l'industrie, nous n'aurions pu concevoir et réaliser avec succès les deux sondages en ligne et le recensement.

Le soutien important que nous avons reçu de la part des sociétés qui appuient financièrement l'Institut ne dégage pas le consultant de la responsabilité ultime des conclusions et recommandations contenues dans ce rapport.

Les principales constatations, conclusions et recommandations

Aperçu

La réussite d'un projet de ce genre repose sur une cueillette efficace de données et sur une analyse exhaustive des données recueillies. Comprendre ce que les données révèlent et de quelle façon cette analyse mène à l'élaboration de plans d'action particuliers sont des conditions qui suffisent à garantir la réussite d'un tel projet.

Dans cette partie du rapport, nous exposons ce que, selon nous, les données révèlent et précisons comment les conclusions que nous en tirons sont reliées aux mesures que l'industrie devrait prendre pour disposer d'une main-d'œuvre productive au cours des 10 prochaines années et des années suivantes. Nous formulons un certain nombre de questions sur les problèmes du recrutement et de la fidélisation. En fonction des réponses obtenues à ces questions, nous recommandons des plans d'action que l'industrie de l'assurance de dommages au Canada devrait instaurer.

Les constatations et conclusions

Le recrutement

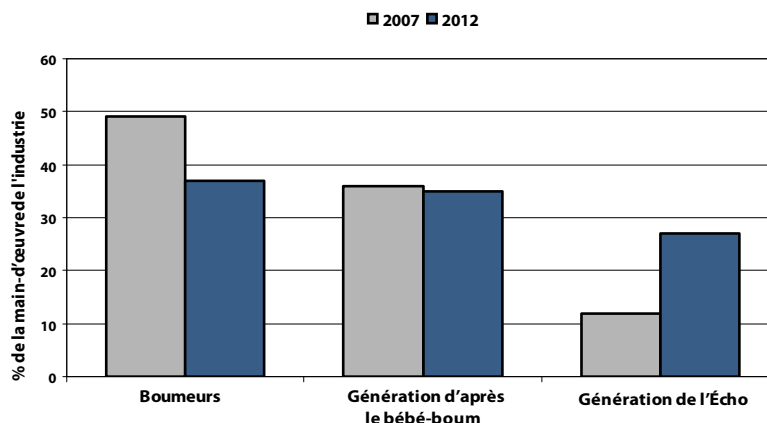
Quels changements la composition démographique de la main-d'œuvre de l'industrie a-t-elle connus entre 2007 et 2012?

Dans le rapport complet, nous formulons des réponses à cette question essentielle en nous reportant à quatre concepts démographiques pertinents : l'analyse des cohortes, l'âge médian, le profil démographique (les « empreintes ») et les rapports des entrées aux départs. Aux fins du présent rapport, il est utile de passer en revue nos constatations et d'en tirer une conclusion claire.

Le poids relatif des cohortes du bébé-boum, de la génération d'après le bébé-boum et de l'Écho (selon Foot) au sein de la main-d'œuvre de l'industrie a connu des modifications importantes entre 2007 et 2012. La proportion de *bébé-boumeurs* (âgés de 46 à 65 ans en 2012) a diminué partout au Canada, passant d'environ la moitié au tiers de la main-d'œuvre professionnelle de l'industrie (voir le Diagramme II-4). Ce déclin est manifeste dans toutes les provinces, toutes les régions, tous les postes et tous les types d'entreprise ainsi que chez les entreprises de toute taille. La proportion de bébé-boumeurs dans l'industrie est la même que dans l'ensemble de la population active du Canada (37 pour cent). La proportion de la *cohorte de la génération d'après le bébé-boum* est légèrement plus élevée qu'en 2007, sauf en Alberta. En 2012, la cohorte d'après le bébé-boum (de 33 à 45 ans) continue de représenter environ le tiers de la main-d'œuvre de l'industrie, mais seulement 28 pour cent de la population active du Canada. La proportion de la *cohorte de l'Écho* (de 17 à 32 ans en 2012) a plus que doublé dans l'ensemble, passant d'un huitième à un peu plus du quart (27 pour cent). Le poids de cette cohorte augmente dans toutes les provinces, toutes les régions, tous les postes et tous les types d'entreprise ainsi que chez les entreprises de toute taille. Au sein de la main-d'œuvre de l'industrie, la cohorte de la génération de l'Écho est légèrement inférieure à la proportion qu'elle représente dans la population active (29 pour cent).

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

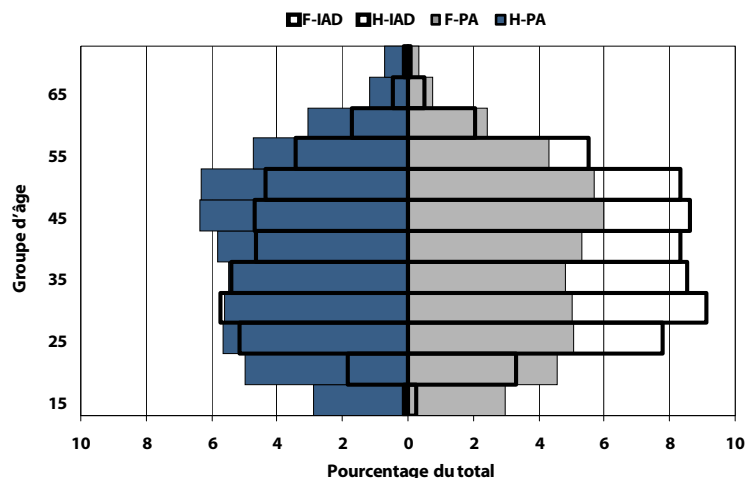
Diagramme II-4
Répartition des cohortes de l'industrie, en 2007 et en 2012 (pourcentage)



Dans toutes les industries au Canada, 47 pour cent de la population active a moins de 40 ans. La main-d'œuvre de l'industrie de l'assurance de dommages suit la même tendance. En 2012, l'âge médian des employés de sexe masculin travaillant à temps plein dans l'industrie était de 40,5 ans tandis que celui des employées travaillant à temps plein dans l'industrie était de 41 ans. Si on compare les données de 2012 avec celles de 2007, l'âge médian des hommes a diminué de 1,5 an tandis que l'âge médian des femmes est resté le même.

La principale caractéristique de l'« empreinte » démographique de l'industrie sur la population active est la surreprésentation de femmes dans la plupart des groupes d'âge (voir le Diagramme II-5). À l'inverse, les hommes sont sous-représentés dans la plupart des groupes d'âge, bien que cela soit moins vrai dans le cas des hommes qui sont âgés dans la trentaine. On constate également un déséquilibre dans l'âge. Plus de 15 pour cent de la population active du Canada se situe dans le groupe d'âge de 15 à 24 ans, alors que ce pourcentage est seulement d'un peu plus de cinq pour cent dans l'industrie. À l'autre extrémité de l'éventail des âges, un peu plus de 14 pour cent des travailleurs sont âgés de 55 et 64 ans, comparativement à près de 13 pour cent dans l'industrie de l'assurance de dommages.

Diagramme II-5
Empreinte démographique : Industrie par rapport à la population active, Canada, 2012¹



¹ Les données sur la population active datent de 2011.

Les principales constatations et conclusions

Le déséquilibre entre les âges révélé par l’empreinte démographique de l’industrie produit de faibles rapports d’entrées sur les départs.² La faiblesse des rapports des entrées sur les départs a été constatée en 2007 et cette tendance a été reconfirmée par les résultats du recensement de 2012. Bien que ces rapports aient été essentiellement les mêmes dans l’ensemble du Canada lors des deux périodes étudiées, on constate des baisses notables au niveau infranational, surtout dans les trois provinces de l’Ouest. De plus, les rapports de l’industrie sont bien en dessous de ceux de l’ensemble de la population active (1,0 pour les hommes et 1,1 pour les femmes en 2011).

Le rapport des entrées sur les départs doit être examiné différemment dans le cas des employés occupant un poste de gestion. Le groupe d’âge des moins de 45 ans est le groupe de relève immédiat des gestionnaires. Dans l’ensemble de la population active, le rapport des travailleurs de moins de 45 ans par rapport aux travailleurs de plus de 45 ans est en baisse depuis la fin des années 80, tant chez les hommes que chez les femmes. En 2011, on comptait environ 1,5 travailleur de moins de 45 ans au sein de la population active, tant chez les hommes que chez les femmes, par travailleur âgé de 45 ans et plus. Le rapport enregistré dans l’industrie pour toutes les catégories professionnelles suit le rapport de la population active. Cependant, en ce qui concerne les postes de cadres supérieurs ou intermédiaires, le rapport est bien inférieur à un, tant chez les hommes que chez les femmes.

CONCLUSION : La composition démographique de la main-d’œuvre de l’industrie a changé de façon notable au cours des cinq dernières années, surtout en ce qui a trait à la structure d’âge. Le meilleur indicateur de l’évolution de la structure d’âge est le modèle des cohortes de bébé-boumeurs, de la génération d’après le bébé-boum et de la génération de l’Écho de David Foot. La proportion de travailleurs de la cohorte de la génération de l’Écho s’est accrue au détriment de la proportion de bébé-boumeurs. Par conséquent, en 2012, la main-d’œuvre de l’industrie de l’assurance de dommages est à la fois plus jeune, et davantage conforme à la structure d’âge de la population active au Canada, qu’elle l’était en 2007. L’explication de cette tendance se trouve dans la réponse à la prochaine question.

Le niveau des activités de recrutement a-t-il augmenté ou diminué?

Selon les professionnels de la gestion des ressources humaines de l’industrie, les activités de recrutement se sont intensifiées. Plusieurs éléments de preuve appuient cette observation. En premier lieu, les professionnels de la gestion des ressources humaines ont accordé en 2011 plus d’importance au recrutement qu’aux autres questions. Deuxièmement, ils estimaient que tant l’évolution de la conjoncture économique que les fusions continues au sein de l’industrie avaient eu, au plus, une incidence modeste sur les activités de recrutement. Enfin, bien que le taux de participation à des activités de recrutement (neuf employeurs sur 10) ait été le même pour les deux périodes étudiées, la proportion d’employeurs ayant signalé l’embauche d’au moins 100 employés au cours des deux dernières années était plus élevée en 2011 (57 pour cent) qu’en 2007 (42 pour cent).

Toutefois, c’est l’analyse de la main-d’œuvre collective des 20 entreprises ayant fourni des renseignements tant en 2007 qu’en 2012 qui apporte la meilleure réponse à cette question, selon les données du recensement³. Au cours de cette période quinquennale, l’augmentation des travailleurs à temps plein de l’ensemble de ces entreprises a été de 40 pour cent (voir le Tableau II-24).

2 Le rapport des entrées sur les départs au sein de la population active/main-d’œuvre désigne le rapport du nombre d’employés de moins de 25 ans travaillant dans les postes ciblés, sur le nombre d’employés âgés de 55 et 64 ans.

3 Sauf indication contraire, toute référence aux données du recensement de l’industrie faite dans cette partie du rapport se rapporte aux données soumises par les 20 entreprises qui ont participé tant au recensement de 2007 qu’à celui de 2012.

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

Tableau II-24 : Variation dans les groupes de 20 employés à temps plein, par poste (nombre et pourcentage)

	N	N	Variation (N)	Variation (%)	Part en %	Part en %
Poste	2007	2012	2007-12	2007-12	2007	2012
Actuariat	141	263	122	86,5	1,0	1,4
Rédacteur production	2 111	2 856	745	35,3	15,4	14,8
Sinistres	5 125	6 881	1 756	34,3	37,3	35,7
Courtier/agent	21	28	7	33,3	0,2	0,1
Technologie de l'information	1 335	1 507	172	12,9	9,7	7,8
Ventes et service	3 067	4 648	1 581	51,5	22,3	24,1
Gestion	1 936	2 918	982	50,7	14,1	15,1
Cadre supérieur	309	331	22	7,1	2,2	1,7
Cadre intermédiaire	912	1 133	221	24,2	6,6	5,9
Autre cadre	715	1 454	739	103,4	5,2	7,5
Gestion des risques	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	0,9
Total	13 736	19 265	5 529	40,3	100,0	100,0

CONCLUSION : *Les activités de recrutement ont augmenté de façon notable au sein de l'industrie. Les entreprises ont davantage recruté, malgré l'importance des turbulences économiques au Canada depuis 2008.*

Quelles ont été les tendances du recrutement pour certains postes?

Bien que les professionnels de la gestion des ressources humaines de l'industrie laissent entendre que le recrutement a été « quelque peu difficile » en général, il y a trois postes pour lesquels le recrutement est le plus difficile : actuaire, régleur en assurance Individuelle (indemnités d'accident) et régleur/rédacteur sinistres. À l'autre extrémité du spectre de difficulté, le recrutement est le plus facile pour les postes de représentants au service à la clientèle et les postes techniques dans les domaines des règlements, de la production et des ventes. En règle générale, le recrutement est rendu plus difficile en raison de l'absence relative de candidats compétents à l'interne et à l'externe. Il devient moins difficile lorsque les employés recommandent des candidats et que l'entreprise offre une rémunération concurrentielle.

Plusieurs constatations tirées du sondage auprès des employés renforcent la justesse de ces perceptions. Tant en 2009 qu'en 2012, la source de renseignements la plus importante au sujet du premier travail des répondants dans l'industrie a été un membre de la famille ou un ami travaillant dans l'industrie (voir le Diagramme IV-11).

De plus, un « salaire concurrentiel » a été jugé l'aspect le plus important de l'emploi idéal (voir le Tableau IV-12) et l'« offre d'un salaire plus élevé » a été la raison la plus susceptible d'inciter un répondant à quitter son emploi actuel au cours des cinq prochaines années (voir le Tableau IV-11).

Les principales constatations et conclusions

Diagramme IV-11
Renseignements sur le premier travail, par source, 2009 et 2012 (en pourcentage)

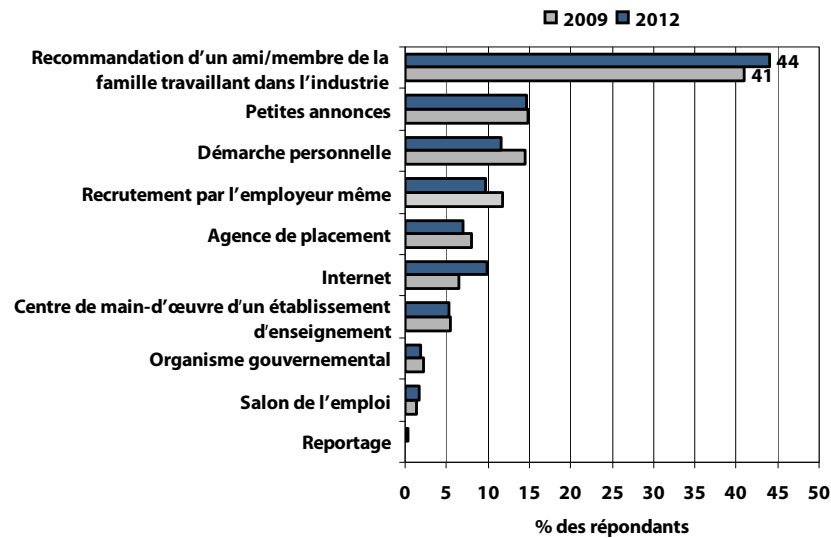


Tableau IV-12 : Aspects de l'emploi idéal, 2009 et 2012 (en pourcentage)

Aspect du travail	% en	Aspect du travail	% en
	2009		2012
Salaire concurrentiel	85	Salaire concurrentiel	71
Assurance maladie et autres avantages intéressants	63	Assurance maladie et autres avantages intéressants	52
Possibilités d'horaire variable	59	Possibilités d'horaire variable	47
Emploi permanent à temps plein	55	Bon régime de retraite	47
Bon régime de retraite	53	Conciliation travail-vie personnelle	46
Congés rémunérés suffisants (p. ex. vacances)	52	Emploi permanent à temps plein	44
Travail stimulant	46	Congés rémunérés suffisants (p. ex., vacances)	36
Milieu de travail respectueux et climat de collaboration	40	Possibilités de promotion	32
Possibilités de promotion	39	Travail stimulant	32
Proximité du lieu de travail	36	Relation avec le supérieur	29
Mesures de formation ou de perfectionnement	27	Relation avec les collègues	29
Culture d'entreprise en accord avec les valeurs personnelles	25	Proximité du lieu de travail	29
Autonomie au travail	19	Milieu de travail respectueux et climat de collaboration	23
Responsabilité de l'entreprise sur le plan social	15	Mesures de formation ou de perfectionnement	20
Possibilités de travail à temps partiel	9	Culture d'entreprise en accord avec les valeurs personnelles	16
Milieu de travail diversifié (multiethnique/multiracial)	9	Autonomie au travail	14
		Employeur de choix	10
		Responsabilité de l'entreprise sur le plan social	9
		Milieu de travail diversifié	8
		Possibilités de travail à temps partiel	6

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

Tableau IV-11 : Raisons des départs prévus, 2009 et 2012 (en pourcentage)

Raison du départ	% en	Raison du départ	% en
	2009		2012
Offre d'un salaire plus élevé	56	Offre d'un salaire plus élevé	46
Progression de la carrière au sein de l'industrie	42	Progression de la carrière au sein de l'industrie	37
Possibilités d'emploi à l'extérieur de l'industrie	36	Retraite	32
Retraite	36	Pour faire un meilleur usage de ma formation et de mes aptitudes	26
Pour faire un meilleur usage de ma formation et de mes aptitudes	31	Changement de carrière	22
Obligations familiales	17	Obligations familiales	10
Difficultés au travail avec le supérieur immédiat	12	Difficultés au travail (p. ex. conflit avec des collègues)	8
Transfert du conjoint vers un autre lieu de travail	10	Retour aux études	6
Retour aux études	7	Incapacité de répondre aux attentes de l'employeur	4
Difficultés au travail (p. ex. conflit avec des collègues)	7	Fin de contrat ou de mandat	4
Incapacité de répondre aux attentes de l'employeur	6	Transfert du conjoint vers un autre lieu de travail	4
Raisons de santé	5	Raisons de santé	4
Fin de contrat ou de mandat	3		

Les données tirées du recensement suggèrent que les activités de recrutement ont été nombreuses pour tous les postes (voir le Tableau II-24 ci-dessus). Les augmentations enregistrées dans les domaines de l'actuariat (86 pour cent), des ventes et du service (52 pour cent) et de la gestion (51 pour cent) ont été supérieures à la moyenne générale de 40 pour cent. Dans la catégorie des postes de gestion, le nombre de cadres de terrain a augmenté de 103 pour cent. En technologie de l'information toutefois, la hausse (13 pour cent) a été bien en deçà de la moyenne.

CONCLUSION : L'augmentation des activités de recrutement a été généralisée dans tous les postes. Il existe un fort degré de congruence entre les perceptions des employeurs et celles des employés à propos des facteurs contribuant à l'efficacité du recrutement.

Combien a-t-on recruté de nouveaux employés à temps plein ou à temps partiel?

Selon les professionnels de la gestion des ressources humaines ayant participé au sondage de 2011, la presque totalité des postes qui ont été pourvus au cours des deux dernières années étaient soit des postes permanents à temps plein (84 pour cent), soit des postes temporaires à temps plein (12 pour cent).

Les données tirées du recensement de l'industrie révèlent que les emplois à temps plein ont représenté 92 pour cent de la croissance de l'emploi entre 2007 et 2012.

CONCLUSION : Les activités de recrutement ont porté principalement sur l'embauche d'employés à temps plein.

Les principales constatations et conclusions

A-t-on fait un usage plus important ou moins important du ciblage pour recruter des cohortes de travailleurs en particulier, comme les jeunes et les travailleurs âgés?

Entre 2009 et 2011, on a davantage eu recours à des stratégies de recrutement ciblées pour toutes les cohortes de travailleurs, mais l'utilisation du ciblage demeure relativement faible. Au cours de ces deux périodes, on a ciblé davantage les jeunes et les travailleurs âgés. On a utilisé la formation et le soutien financier (particulièrement en vue d'obtenir un titre dans l'industrie et à des fins de perfectionnement) auprès des jeunes, tandis qu'on a misé sur les conditions de travail et les stimulants financiers dans le cas des travailleurs âgés. Le principal objectif du ciblage a été le même que celui du recrutement en général, c'est-à-dire répondre à l'ensemble des besoins en matière de dotation.

Les résultats du sondage auprès des employés ont fourni quelques éclaircissements sur l'utilisation des stratégies ciblées. Les répondants de 55 ans et plus ont classé les mesures de conciliation travail-vie personnelle et les horaires variables parmi les cinq principaux aspects de l'emploi idéal (voir le Tableau IV-13). L'accès à des mesures de formation et de perfectionnement est jugé relativement plus important par les jeunes (de moins de 35 ans) que par les travailleurs plus âgés. Ces constatations reflètent les principaux outils de recrutement ciblé utilisés respectivement pour les jeunes et les travailleurs âgés.

Tableau IV-13 : Aspects de l'emploi idéal par groupe d'âge, 2012 (en pourcentage)

Aspect du travail	% du groupe d'âge		
	<35	35-54	55+
Horaire flexible	47	56	49
Conciliation travail-vie personnelle	51	54	42
Proximité du lieu de travail	35	31	28
Assurance maladie et autres avantages intéressants	57	56	61
Bon régime de retraite	39	55	65
Salaire concurrentiel	84	79	66
Congés rémunérés suffisants (p. ex. vacances)	46	39	34
Emploi permanent à temps plein	57	48	37
Possibilités de travail à temps partiel	3	6	13
Possibilités de promotion	54	32	12
Mesures de formation et de perfectionnement	31	20	11
Travail stimulant	37	36	35
Autonomie au travail	14	17	16
Milieu de travail respectueux et climat de collaboration	24	26	26
Employeur de choix	12	10	10
Relation avec le supérieur immédiat	35	32	28
Relation avec les collègues	36	32	28
Culture d'entreprise en accord avec les valeurs personnelles	17	18	19
Milieu de travail diversifié	9	9	7
Responsabilité de l'entreprise sur le plan social	11	11	10

Le sondage nous indique également que la vaste majorité des travailleurs qui prévoient prendre leur retraite d'ici les cinq prochaines années souhaitent continuer à travailler à temps partiel. Ce souhait a été exprimé tant en 2009 qu'en 2012. Cependant en 2012, sur cinq répondants prévoyant prendre leur retraite, trois (58 pour cent) ont indiqué qu'ils n'avaient pas la possibilité de travailler à temps partiel (« sans objet »). Dans ce groupe de répondants, un sur trois (32 pour cent) a indiqué n'avoir pas accès à des programmes de

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

retraite graduelle (« sans objet »). En ce qui concerne la retraite graduelle, 20 pour cent des répondants ayant l'intention de prendre leur retraite et 14 pour cent des répondants âgés de 55 ans et plus indiquent qu'ils n'ont pas cette possibilité (« sans objet »). Il semblerait qu'un certain nombre d'employeurs ne ciblent pas les travailleurs âgés ou ont une stratégie qui n'est pas globale.

CONCLUSION : Le ciblage évolue lentement en tant qu'outil utilisé dans les stratégies de recrutement au sein de l'industrie. Cependant, la fixation apparente sur les jeunes dénote que l'approche utilisée par l'industrie n'est pas assez diversifiée pour recruter efficacement au sein de la population active vieillissante et plus diversifiée du Canada.

L'efficacité du ciblage en tant que stratégie a-t-elle augmenté ou diminué?

Notre analyse fournit deux pistes de réponses à cette question. La première est ce que les représentants des employeurs ont dit à propos du nombre d'employés embauchés (au cours des deux dernières années) à la suite du recrutement ciblé. En 2009, les deux tiers (64 pour cent) des répondants avaient engagé moins de 50 employés; en 2011, cette proportion passait à quatre cinquièmes (80 pour cent). Interrogés sur l'efficacité du ciblage auprès de cohortes en particulier, les trois quarts des employeurs (76 pour cent) ont indiqué qu'il avait « été très efficace » en 2009, mais seulement un quart des répondants (27 pour cent) étaient du même avis en 2011.

Une deuxième piste de réponses est fournie par les données tirées du recensement de l'industrie qui apportent, au mieux, une réponse indirecte à la question. Le recensement nous apprend que les deux postes où les gens sont les plus jeunes sont l'actuariat ainsi que les ventes et le service. Le recensement nous apprend également que lors de la période quinquennale, la plus forte progression de l'emploi, en termes absolus, a eu lieu dans le domaine des ventes et du service, suivi du domaine de l'actuariat. Cette donnée peut suggérer l'existence d'un lien entre les jeunes en tant que cohorte la plus ciblée et les groupes d'âge où l'emploi connaît une hausse importante.

CONCLUSION : Il est difficile de mesurer l'efficacité du recrutement ciblé. Il semble que l'efficacité, mesurée de façon imparfaite, ait diminué entre 2009 et 2011.

Le niveau des activités de recrutement a-t-il été suffisant pour contrebalancer les répercussions des départs à la retraite?

La meilleure réponse à cette question est fournie dans notre analyse des données du recensement, comme on peut le voir dans le Tableau VI-1 (employés à temps plein). Pour isoler le niveau des activités de recrutement, on peut notamment supposer que tous les employés d'un groupe d'âge de cinq ans en 2007 seront passés en 2012 au prochain groupe d'âge de cinq ans. Lorsque tel est le cas, l'écart entre les groupes d'âge en 2007 et en 2012 est de zéro (à l'exception du groupe d'âge des moins de 20 ans). Supposons qu'il y avait en 2007 1 651 employés dans le groupe d'âge de 50 à 54 ans. En 2012, on dénombrait 1 651 employés dans le groupe d'âge de 55 à 59 ans, le prochain groupe d'âge. Dans ce cas-ci, l'écart est de zéro (voir le Tableau VI-1).

Un écart de zéro signifie qu'il n'y a eu ni recrutement ni départ. Lorsque l'écart est supérieur à zéro (positif), il y a eu du recrutement. Lorsqu'il est inférieur à zéro (négatif), il y a eu des départs. Sauf dans le cas de la technologie de l'information (TI), les écarts sont tous positifs jusqu'au groupe d'âge de 50 à 54 ans où ils deviennent négatifs. Par conséquent, nous constatons un niveau élevé de recrutement dans les groupes

Les principales constatations et conclusions

d'âge de moins de 50 ans, particulièrement dans les groupes d'âge de moins de 30 ans. Dans le cas des actuaires, le recrutement a été concentré dans le groupe d'âge de moins de 25 ans; dans le cas des cadres de terrain et des cadres intermédiaires, ce sont des travailleurs dans la trentaine qui ont été surtout recrutés. Dans les domaines de la production, des sinistres et de la technologie de l'information, le recrutement a été concentré sur les jeunes dans la vingtaine. Par ailleurs, nous constatons également que dans le cas de la technologie de l'information, l'écart devient négatif dans le groupe d'âge de 35 à 39 ans, ce qui peut signaler un problème potentiel de fidélisation.

À partir du groupe d'âge de 50 à 54 ans, les écarts sont généralement négatifs dans le cas des employés à temps plein. Il y a donc eu des départs. Les travailleurs ont-ils pris leur retraite définitive ou ont-ils continué à travailler à temps partiel après leur retraite, selon la tendance observée dans les sondages réalisés auprès des employés en 2009 et en 2012? L'analyse des écarts dans le cas des employés à temps partiel du groupe de 20 entreprises suggère qu'environ le quart (27 pour cent) des gens ayant quitté leur emploi ont continué de travailler à temps partiel pour le même employeur après leur départ à la retraite. Si on fait les calculs, le recrutement, y compris le travail à temps partiel après la retraite, a plus que compensé les départs.

Tableau VI-1 : Écart des groupes d'âge selon le poste, groupe de 20 entreprises, employés à temps plein (N)⁴

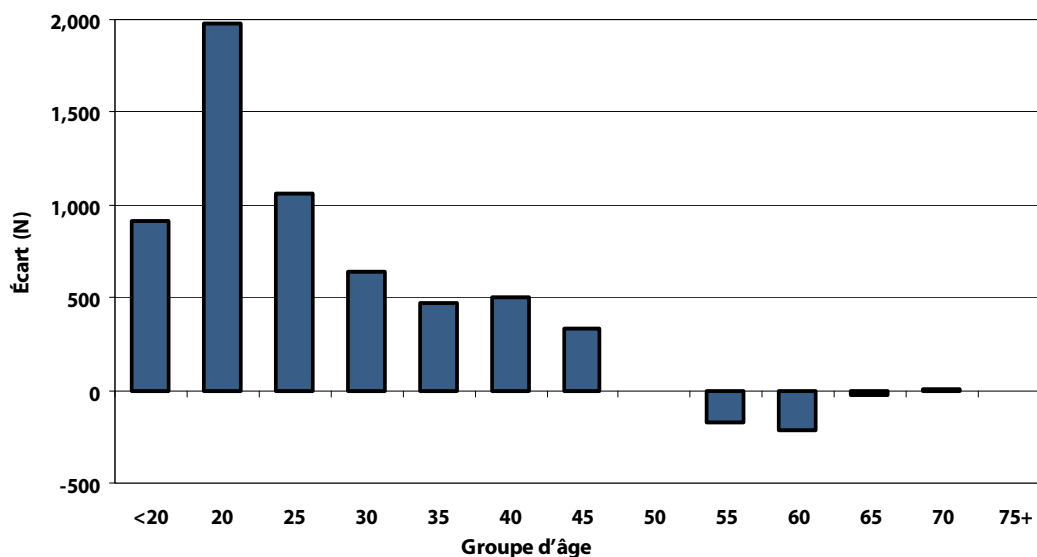
Groupe d'âge	Poste						Gestion		
	Total	Rédacteur production	Sinistres	Ventes et service	Actuaire	TI	Cadre de terrain	Cadre intermédiaire	Cadre supérieur
<20	918	168	372	1	42	28	1	0	0
20-24	1 976	297	782	90	49	71	69	18	3
25-29	1 061	118	377	251	5	75	187	54	11
30-34	637	29	122	301	5	87	176	104	22
35-39	475	48	63	232	10	-2	144	68	21
40-44	497	57	114	160	11	-17	120	29	12
45-49	336	68	66	100	-3	-3	59	44	-6
50-54	0	26	-52	-16	2	-30	18	-27	-8
55-59	-177	-26	-47	-72	0	-19	-10	-41	-21
60-64	-213	-42	-55	-59	0	-15	-22	-23	-14
65-69	-22	-5	-5	-7	0	-3	-3	-5	1
70-74	2	0	1	1	0	0	0	0	1
75+	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0

4 Écart entre 2007 et 2012.

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

Représentation graphique :

Diagramme VI-1 : Écart des groupes d'âge selon le poste, groupe de 20 entreprises, employés à temps plein (N)⁵



CONCLUSION : Notre analyse des données tirées du recensement révèle que le recrutement, y compris le travail à temps partiel après la retraite a plus que compensé les répercussions des départs à la retraite. Cependant, d'ici 10 ans, la cohorte des bébé-boumeurs aura plus de 55 ans, de sorte que les départs à la retraite auront des répercussions beaucoup plus grandes.

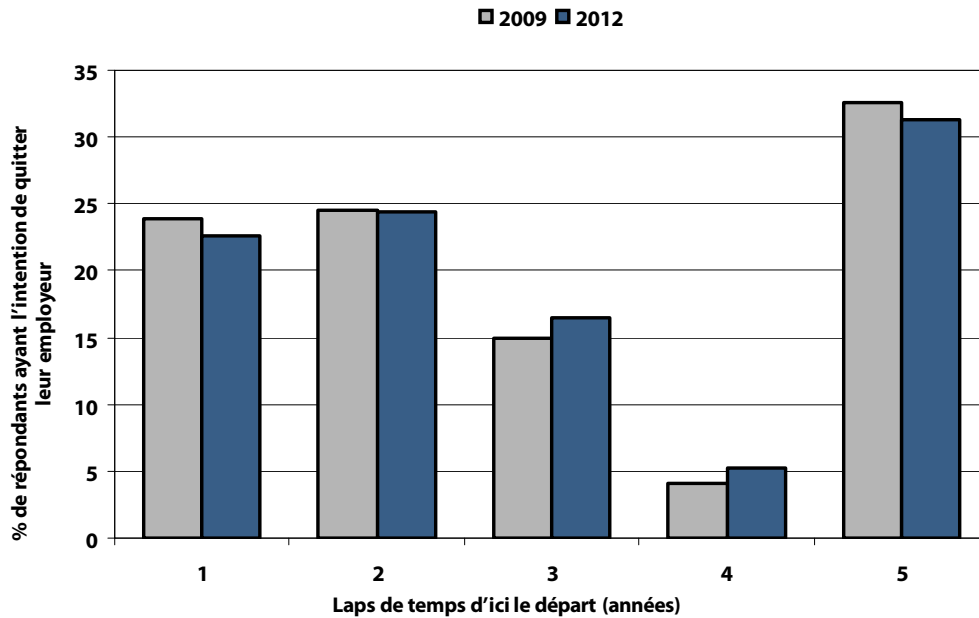
D'ici deux ans, le recrutement sera-t-il encore un moyen important de soutenir la main-d'œuvre de l'industrie?

Sur cinq participants au sondage réalisé auprès des employeurs, deux ont indiqué qu'ils prévoient engager 100 employés ou plus pour pourvoir aux postes vacants (69 pour cent des employeurs) et recruter des employés à temps plein (95 pour cent). Compte tenu de la marge d'erreur du sondage (± 13 pour cent), entre le quart (27 pour cent) et la moitié (53 pour cent) des employeurs prévoient engager 100 employés ou plus.

Selon les sondages auprès des employés, environ le tiers des répondants, tant en 2009 qu'en 2012, prévoient quitter leur employeur actuel au cours des cinq prochaines années. Qui plus est, de ce nombre, près de la moitié prévoient le faire d'ici deux ans (voir le Diagramme IV-14).

5 Écart entre 2007 et 2012.

Diagramme IV-14
Intention de départ – Laps de temps, 2009 et 2012 (en pourcentage)



Les données du recensement démontrent le vieillissement graduel de la main-d'œuvre de l'industrie au cours des cinq dernières années. Bien que l'âge médian (des deux sexes) soit resté stable à 41 ans⁶, le rapport des entrées sur les départs, dans toutes les catégories d'employés au sein du groupe des 20 entreprises, a chuté de 0,53 à 0,42. Le rapport des employés de moins de 35 ans sur les employés de 55 ans et plus a également reculé de 3,68 à 2,61.

L'âge du départ à la retraite des employés de l'industrie continue d'être inférieur à celui de la population active canadienne (voir le Tableau V-1). Entre 2007 et 2012, l'âge médian du départ à la retraite des hommes travaillant dans l'industrie de l'assurance de dommages était de 60 ans. Dans le cas des femmes, l'âge médian s'établissait à 59 ans. Les âges au départ à la retraite sont davantage alignés avec les âges au départ à la retraite dans le secteur public au Canada. Ils sont de deux à trois ans en dessous des âges médians au départ à la retraite dans le secteur privé. L'industrie de l'assurance de dommages demeure à l'avant-garde de la tendance vers la retraite anticipée. Le secteur des sociétés publiques dans l'industrie affiche un âge médian au départ à la retraite inférieur à celui du secteur privé au Canada.

6 Âge calculé sur la base des échantillons totaux de chaque année.

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

Tableau V-1 : Âge médian au départ à la retraite, employés à temps plein

2007			2012		
Âge médian au départ à la retraite (temps plein)			Âge médian au départ à la retraite (temps plein)		
	Hommes	Femmes		Hommes	Femmes
Région/Province			Région/Province		
Atlantique	DS		Atlantique	59	57
Québec	S.O.	S.O.	Québec	60	59
Est⁷	60	59	Est	60	59
Ontario	62	61	Ontario	61	60
Ouest⁸	58	59	Ouest	58	58
Colombie-Britannique	58	59	Colombie-Britannique	60	59
Canada	59	60	Canada	60	59
Poste			Poste		
Actuariat	S.O.	58	Actuariat	55	60
Rédacteur production	60	60	Rédacteur production	60	60
Sinistres	59	60	Sinistres	59	59
Courtier/agent	64	60	Courtier/agent	61	60
Technologie de l'information	58	59	Technologie de l'information	59	58
Ventes et service	60	59	Ventes et service	58	60
Gestion	59	58	Gestion	60	57
Cadre supérieur	61	59	Cadres supérieurs	60	59
Cadre intermédiaire	59	62	Cadres intermédiaires	59	57
Autre cadre	58	57	Autres cadres	59	57
			Gestion des risques	65	58
Taille de l'entreprise			Taille de l'entreprise		
<500	61	59	<500	63	59
500-999	60	60	500-999	59	57
1 000+	59	59	1 000+	60	59
Type d'entreprise			Type d'entreprise		
Société publique	58	59	Société publique	58	57
Secteur privé	61	60	Secteur privé	61	60

Selon nos projections, la proportion d'employés travaillant actuellement dans l'industrie qui pourraient prendre leur retraite au cours des 10 prochaines années pourrait être très élevée. Dans le **scénario d'estimation élevée**, nous projetons une diminution maximale potentielle de 28 pour cent à l'échelle nationale dans la main-d'œuvre de l'industrie, entre 2012 et 2022 à la suite des facteurs démographiques. La diminution potentielle projetée est plus élevée que la marque nationale dans l'Ouest (les trois provinces des Prairies) et en Colombie-Britannique et moins élevée en Ontario, au Québec et dans les provinces de l'Atlantique. En outre, nous projetons :

- Une diminution maximale potentielle de 43 pour cent dans les rangs des gestionnaires au cours des 10 prochaines années, les cadres supérieurs étant la catégorie la plus touchée.

7 Les provinces de l'Atlantique et le Québec forment la région de l'Est. Les enregistrements des provinces de l'Atlantique et du Québec ont été regroupés tant pour des raisons analytiques que pour des raisons de suppression de données. En 2007, il y a eu seulement 18 départs à la retraite dans les quatre provinces de l'Atlantique et 64 au Québec.

8 La région de l'Ouest comprend le Manitoba, la Saskatchewan et l'Alberta.

Les principales constatations et conclusions

- Des diminutions élevées potentielles dans les domaines de la technologie de l'information (33 pour cent), des sinistres (29 pour cent), de la production (28 pour cent) et de la gestion des risques (28 pour cent).

Selon une projection nationale fondée sur notre **scénario de référence**, la main-d'œuvre de l'industrie connaîtra une diminution de 21 pour cent entre 2012 et 2022. Du point de vue de la demande, les projections des dépenses des consommateurs effectuées par R.A.L. Consulting Limited indiquent que les produits offerts dans l'industrie de l'assurance de dommages enregistreront une hausse de la demande supérieure à la moyenne. Cette demande accrue pourrait ajouter à la difficulté du recrutement et de la fidélisation des travailleurs.

L'industrie pourrait être en mesure de faire face à la diminution de l'offre et à l'augmentation de la demande grâce à des gains d'efficacité attribuables à l'utilisation des nouvelles technologies. Il se pourrait aussi que l'industrie doive recruter davantage d'employés en raison de l'attrition et de l'augmentation des besoins.

CONCLUSION : Quel serait le profil d'âge de l'industrie si un nombre élevé d'employés plus jeunes n'avaient pas été recrutés au cours des cinq dernières années? Les nombreuses activités de recrutement ont permis à l'industrie, au mieux, de stabiliser la tendance du vieillissement et de contrebalancer les répercussions des départs à la retraite. Pour les années à venir, il sera impératif que le niveau de recrutement (et de fidélisation) soit suffisamment élevé pour atténuer les conséquences négatives potentielles des tendances démographiques, du point de vue des pressions exercées tant par l'offre que par la demande.

Pour quels postes sera-t-il le plus urgent de recruter des candidats?

Du point de vue des employeurs, c'est dans le domaine des sinistres où il est encore le plus difficile et le plus urgent de recruter du personnel (par exemple, des régleurs en assurance Individuelle (indemnités d'accident)).

Sur trois employés ayant pris leur retraite entre 2007 et 2012, un travaillait dans le domaine des sinistres (voir le Tableau II-54). Du point de vue des employeurs, la possibilité que les personnes qui travaillent en tant que rédacteurs production en assurance des entreprises quittent leur employeur actuel au cours des cinq prochaines années était de une sur deux (par rapport à une sur trois dans le cas de tous les autres postes). Exclusion faite du domaine de la gestion, les postes où les âges médians sont les plus élevés (voir le Tableau II-30) sont la gestion des risques, la technologie de l'information et les sinistres. L'âge médian des cadres de terrain (deux sexes) est de 44 ans; il est de 47 ans dans le cas des cadres intermédiaires et de 50 ans dans le cas des cadres supérieurs. Ces données indiquent un niveau élevé de départs à la retraite possibles au cours des 10 prochaines années (le Tableau II-54 illustre que sur cinq employés ayant pris leur retraite entre 2007 et 2012, un occupait un poste de cadre).

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

Tableau II-54 : Cessations d'emploi par raison et poste (en pourcentage)

2007								
Raison	Poste							
	Actuariat	Rédacteur production	Sinistres	Courtier/ Agent	TI	Ventes et service	Gestion	Gestion des risques
Décès	0,9	14,7	22,9	23,9	7,3	11	19,3	S.O.
Retraite	0,4	14,2	35,7	12,5	6,3	6,9	24,0	S.O.
Départ non volontaire	0,3	8,9	27,8	18,4	6,9	28,9	8,6	S.O.
Départ volontaire	1,3	23,9	40,6	1,9	7,4	18,4	6,5	S.O.
Total	0,8	15,5	33,5	11,3	7,1	23,1	8,8	S.O.
2012								
Raison	Poste							
	Actuariat	Rédacteur production	Sinistres	Courtier/ Agent	TI	Ventes et service	Gestion	Gestion des risques
Décès	1,3	12,8	33,3	6,4	3,8	19,2	19,2	3,8
Retraite	0,7	16,4	35,5	7,1	4,6	15,2	19,9	0,6
Départ non volontaire	1,2	11,6	30,7	2,6	6,0	38,8	7,5	1,6
Départ volontaire	1,2	13,7	35,3	8,6	3,9	29,1	6,3	2,0
Total	1,1	13,4	34,2	7,0	4,5	30,1	8,0	1,8

Tableau II-30 : Âge médian dans l'industrie par sexe, statut d'emploi et poste

Poste	2007		2012	
	Hommes à temps plein	Femmes à temps plein	Hommes à temps plein	Femmes à temps plein
Actuariat	27	31	30	30
Rédacteur production	37	41	35	42
Sinistres	44	40	41	40
Courtier/agent	43	40	39	39
Technologie de l'information	40	43	42	44
Ventes et service	33	35	34	38
Gestion des risques	ND	ND	45	45
Gestion	47	45	47	45
Cadre supérieur	49	47	51	49
Cadre intermédiaire	46	45	47	47
Autre cadre	44	45	44	44

CONCLUSION : Même si l'urgence du recrutement est modérée dans l'ensemble, elle est plus grande dans le cas de certains postes (dans le domaine des sinistres, par exemple).

La fidélisation

Quelle a été la tendance générale de la fidélisation?

Les professionnels de la gestion des ressources humaines de l'industrie ont un sens accru de l'importance de la fidélisation, mais ils jugent cette question un peu moins importante que le recrutement. Ils estiment que l'évolution des conditions économiques a une incidence plus grande sur la fidélisation que les fusions qui se poursuivent au sein de l'industrie. La moitié (50 pour cent) des répondants au sondage de 2011 ont déclaré entre 1 et 49 départs volontaires au cours des deux années précédentes. La proportion des départs non volontaires a été de 64 pour cent et celle des départs à la retraite s'est établie à 77 pour cent. Dans l'ensemble, les trois quarts (73 pour cent) des employés ayant quitté leur emploi ont trouvé un autre poste au sein de l'industrie.

Les résultats du sondage indiquent un niveau élevé de satisfaction au travail, tant en général qu'à l'égard de certains aspects particuliers du travail (par exemple, la rémunération). De plus, l'offre d'un salaire concurrentiel est jugée comme l'aspect le plus important de l'emploi idéal. La majorité des répondants ont travaillé pour un seul employeur de l'industrie. En 2012, 66 pour cent des travailleurs de moins de 35 ans et 54 pour cent des travailleurs âgés de 35 à 54 ans quitteraient leur employeur actuel si on leur offrait un meilleur salaire ailleurs. Cinquante-six (56) pour cent des répondants de moins de 35 ans et 43 pour cent des répondants de 35 à 54 ans quitteraient leur emploi pour progresser dans leur carrière au sein de l'industrie.

Le Tableau VI-1 indique que la fidélisation émerge en tant que tendance à l'âge de 55 ans, quel que soit le poste. Les employés de 55 ans et plus semblent quitter l'industrie pour prendre leur retraite. Les données du recensement révèlent que les départs volontaires constituent la vaste majorité des départs (62 pour cent), suivis des licenciements non motivés (14 pour cent), des licenciements motivés (10 pour cent) et des départs à la retraite (9 pour cent). En 2012, une proportion élevée des départs non volontaires et volontaires se sont produits dans le domaine des sinistres et dans celui des ventes et du service. Soixante-douze (72) pour cent des départs volontaires sont le fait des employés de moins de 40 ans. Les licenciements non motivés représentent 58 pour cent des départs chez les moins de 40 ans et les licenciements motivés, 71 pour cent.

CONCLUSION : Du point de vue de la fidélisation, la retraite est le principal enjeu chez les employés de 55 ans et plus. La grande majorité des départs volontaires et non volontaires se produisent avant l'âge de 40 ans et les questions de salaire et de carrière entrent en ligne de compte dans ces décisions. À l'heure actuelle, le niveau des activités de recrutement semble atténuer les incidences des divers types de départs.

Quelles sont les tendances de la fidélisation dans certains postes?

Selon la perception des professionnels de la gestion des ressources humaines, la fidélisation n'est pas difficile dans l'ensemble des postes. Ils précisent toutefois qu'il est quelque peu difficile de fidéliser les courtiers/agents et les régleurs en assurance Individuelle (indemnités d'accident) (voir le Tableau III-12). En général, la fidélisation est rendue plus difficile lorsque les possibilités de carrière sont limitées au sein de l'entreprise. Elle devient plus facile lorsque la culture d'entreprise correspond aux valeurs des employés et que les entreprises essaient d'offrir des mesures de conciliation travail-vie personnelle.

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

Tableau III-12 : Difficulté de la fidélisation par poste, deux dernières années (coefficient)

Poste	Coefficient de difficulté
Courtier/agent	50
Régleur en assurance Individuelle (indemnités d'accident)	47
Régleur/rédacteur sinistres	41
Rédacteur production en assurance des entreprises	41
Actuariat	41
Rédacteur production	40
Préposé au service à la clientèle/producteur en assurance des entreprises	39
Régleur en assurance accidents	39
Agent de commercialisation/sur le terrain	32
Personnel de soutien : ventes	31
Préposé au service à la clientèle	28
Technologie de l'information	28
Gestion des risques	25
Cadres supérieurs (toutes les disciplines)	20
Cadres intermédiaires (toutes les disciplines)	20
Personnel de soutien : sinistres	18
Personnel de soutien : production	14
Cadres de terrain (toutes les disciplines)	13
Moyenne	31
Coefficients : très difficile = 100/quelque peu difficile = 50/pas du tout difficile = 0	

La perception selon laquelle la fidélisation n'est pas difficile est conforme au haut niveau général de satisfaction constaté chez les employés de tous les postes lors du sondage auprès des employés. Les régulateurs en assurance accidents et les actuaires sont toutefois plus susceptibles de quitter leur employeur actuel afin d'obtenir un salaire supérieur. Bien que les possibilités limitées de carrière à l'interne soient perçues comme des aspects qui rendent la fidélisation plus difficile, elles sont contrebalancées par le fait qu'une grande majorité des répondants aux sondages de 2009 et de 2012 jugent que leurs possibilités d'avancement sont excellentes ou bonnes, tant au sein de leur entreprise que dans l'industrie.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'analyse des données du recensement (voir le Tableau VI-1) suggère que la fidélisation pourrait être un problème dans le domaine de la technologie de l'information. Les données du sondage nous révèlent que les employés travaillant dans ce domaine sont plus susceptibles de quitter leur emploi pour faire un meilleur usage de leur formation et de leurs compétences.

CONCLUSION : La fidélisation est une question préoccupante dans le cas de quelques postes mais, dans l'ensemble, le niveau de satisfaction au travail semble un facteur atténuant.

A-t-on eu recours plus souvent ou moins souvent à des stratégies ciblées pour recruter ou fidéliser des cohortes de travailleurs en particulier, comme les jeunes travailleurs ou les travailleurs âgés?

De l'avis des professionnels de la gestion des ressources humaines, le ciblage a représenté une partie plus importante des activités de fidélisation en 2011 qu'en 2009, mais son utilisation demeure faible. La « hiérarchie » du ciblage à des fins de fidélisation était semblable à celle du recrutement, sauf que les

Les principales constatations et conclusions

travailleurs âgés et les jeunes ont changé de place au sommet. On a misé sur les conditions de travail et les stimulants financiers dans le cas des travailleurs âgés, tandis qu'on a mis l'accent sur la formation et le développement de carrière dans le cas des jeunes. La fidélisation ciblée est perçue comme une stratégie qui permet d'atteindre un certain nombre d'objectifs, notamment répondre aux besoins de certains postes en particulier et faciliter la gestion de la planification de la relève (voir le Tableau III-20).

Tableau III-20 : Objectifs de la rétention ciblée (en pourcentage)

Objectif	%
Conserver des compétences particulières au sein de l'entreprise	39
Répondre à l'ensemble des besoins en matière de dotation	35
Planifier la relève	35
Faciliter le mentorat des jeunes travailleurs	32
Répondre aux besoins de postes précis	26
Remplacer les employés qui prennent leur retraite	23
Accroître la diversité de l'ensemble du milieu de travail	13

Les mesures de conciliation travail-vie personnelle sont un outil de fidélisation ciblée utilisé pour toutes les cohortes de travailleurs (voir le Tableau III-19). Cette approche est tout à fait appropriée, étant donné que les employés ayant répondu au sondage de 2012 classent la conciliation travail-vie personnelle parmi les cinq principaux aspects de l'emploi idéal (voir le Tableau IV-12 ci-dessus). Il existe un décalage entre les perceptions des employeurs et des employés au sujet de la retraite graduelle et du travail à temps partiel en tant qu'outils de fidélisation ciblant les travailleurs âgés. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, ces outils ne sont pas offerts à une minorité mesurable de travailleurs âgés de 55 ans et plus.

Tableau III-19 : Cinq principaux outils de fidélisation ciblée par cohorte de travailleurs (pourcentage d'utilisation des outils)

Travailleurs âgés (33-67 %)
Retraite graduelle
Programmes de retraite
Actionnariat
Prime de maintien en poste
Mesures de conciliation travail-vie personnelle
Travail à temps partiel
Jeunes (50-71 %)
Rotation d'emplois
Développement de carrière personnalisé
Mesures de conciliation travail-vie personnelle
Mentorat
Enrichissement des connaissances techniques et réseautage
Personnes changeant de carrière (40-46 %)
Développement de carrière personnalisé
Programmes de retraite
Mentorat
Mesures de conciliation travail-vie personnelle
Enrichissement des connaissances techniques et réseautage

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

Professionnels formés à l'étranger (29-100 %)
Garderie
Rotation d'emplois
Mesures de conciliation travail-vie personnelle
Développement de carrière personnalisé
Mentorat
Autochtones (13-29 %)
Rotation d'emplois
Mesures de conciliation travail-vie personnelle
Mentorat
Développement de carrière personnalisé
Actionnariat

CONCLUSION : L'utilisation d'outils ciblés de fidélisation a augmenté au cours des dernières années et ceux-ci visent des cohortes autres que les travailleurs âgés et les jeunes. Toutefois, le niveau des activités demeure faible et certaines cohortes (par exemple, les Autochtones) sont « sous-ciblées ».

L'efficacité du ciblage en tant que stratégie a-t-elle augmenté ou diminué?

En 2009, seulement six pour cent des professionnels de la gestion des ressources humaines ignoraient combien d'employés étaient restés en poste en raison de l'utilisation d'outils ciblés au cours de l'année précédente. Cinquante (50) pour cent avaient indiqué un nombre inférieur à 10; 25 pour cent, un nombre de 50 ou plus. En 2011, près de la moitié (47 pour cent) des répondants ignoraient combien d'employés étaient restés en poste au cours des deux dernières années à la suite des mesures de fidélisation. Un quart (24 pour cent) d'entre eux estimaient avoir retenu de 10 à 49 employés grâce au ciblage.

En ce qui concerne l'efficacité des outils de fidélisation, 13 pour cent des répondants en 2011 comparativement à 31 pour cent en 2009 estimaient que, par rapport aux autres outils de fidélisation, les outils de fidélisation ciblée avaient aidé « dans une large mesure » leur entreprise à garder les employés.

CONCLUSION : L'efficacité de la fidélisation ciblée ne semble pas avoir été systématiquement évaluée par les professionnels de la gestion des ressources humaines de l'industrie. En outre, le degré de confiance envers l'efficacité du ciblage a considérablement diminué.

Dans le cas de quels postes la question de la fidélisation est-elle la plus urgente?

Selon les professionnels en gestion des ressources humaines de l'industrie, la fidélisation sera en général une question « quelque peu urgente » à régler au cours des deux prochaines années dans le cas de certaines catégories professionnelles. Exception faite des postes d'agent de commercialisation et d'agent sur le terrain, les sept domaines d'emploi où la fidélisation est la plus urgente sont les mêmes que ceux où le recrutement est le plus urgent (voir le tableau suivant). La fidélisation des régleurs en assurance Individuelle (indemnités d'accident) est jugée la priorité plus urgente. Vient tout de suite après la fidélisation des régleurs en assurance accidents. La fidélisation est jugée la moins urgente dans le cas du personnel de soutien : production, du personnel de soutien : ventes et du personnel de soutien : sinistres. Ces trois postes sont perçus comme ayant un faible niveau de difficulté tant du point de vue de la fidélisation que de celui du recrutement.

Urgence de la fidélisation et du recrutement par poste, deux prochaines années (coefficient)⁹

Poste	Coefficient d'urgence de la fidélisation	Coefficient d'urgence du recrutement
Régleur en assurance accidents	75	69
Régleur en assurance Individuelle (indemnités d'accident)	72	68
Courtier/agent	69	60
Actuariat	66	59
Rédacteur/régleur sinistres	65	59
Rédacteur production en assurance des entreprises	65	56
Rédacteur production	64	52
Gestion des risques	60	47
Technologie de l'information	58	45
Cadre supérieur (toutes les disciplines)	56	43
Agent de commercialisation/représentant sur le terrain	50	39
Cadre intermédiaire (toutes les disciplines)	50	39
Cadre de terrain (toutes les disciplines)	50	39
Préposé au service à la clientèle	45	38
Représentant au service à la clientèle/producteur en assurance des entreprises	44	36
Personnel de soutien : sinistres	36	29
Personnel de soutien : production	30	25
Personnel de soutien : ventes	29	23
Moyenne	55	46
Coefficients : extrêmement urgent = 100/quelque peu urgent =50; pas du tout urgent =0		

Notre analyse de la probabilité des départs au cours des cinq prochaines années et du profil d'âge de certains postes s'applique tant à la fidélisation qu'au recrutement.

CONCLUSION: *Bien que l'urgence de la fidélisation soit modérée dans l'ensemble, il existe des postes où l'urgence est plus grande (par exemple, dans le domaine des sinistres).*

La planification stratégique de la main-d'œuvre

Les résultats du sondage réalisé auprès des professionnels de la gestion des ressources humaines démontrent clairement une plus grande utilisation de quatre outils reliés au processus de planification stratégique de la main-d'œuvre : les prévisions de retraite, l'établissement du profil démographique, les entretiens de départ et la planification de la relève. Dans l'ensemble, ces outils sont perçus comme ayant une « certaine efficacité ». Les gestionnaires jugent toutefois ces outils moins efficaces pour planifier la relève des employés n'occupant pas un poste de gestion.

CONCLUSION : *Les cadres supérieurs des ressources humaines de l'industrie recourent de plus en plus à la planification stratégique de la main-d'œuvre. L'efficacité de ce type de planification pourrait toutefois être plus grande.*

⁹ Aux fins du présent sommaire de gestion, ce tableau combine les tableaux III-6 et III-17 du rapport complet.

L'analyse F.F.P.M.

Aperçu

De façon générale, une analyse F.F.P.M. constitue un élément important de tout exercice de réflexion stratégique. Les **F**orces font référence à ce que l'industrie de l'assurance de personnes, sur une base collective ou au niveau des entreprises individuelles, fait de bien actuellement. Les **F**aiblesses peuvent être réparties dans trois catégories : ce que l'industrie ne fait pas bien; ce que l'industrie fait, mais qu'elle ne devrait pas faire; et ce que l'industrie ne fait pas, mais qu'elle devrait faire. Les **P**ossibilités sont fonction des forces et des faiblesses. L'exploitation des possibilités permettra à l'industrie de l'assurance de dommages de renforcer ses forces actuelles, d'en créer de nouvelles et d'atténuer ou d'éliminer ses faiblesses. Les **M**enaces représentent les contraintes qui entravent l'exploitation des possibilités.

Les plans d'action que nous recommandons à l'industrie se fondent sur notre analyse F.F.P.M. L'analyse détaillée que nous avons effectuée a permis d'établir une liste de forces et de faiblesses. Les possibilités découlent de cette évaluation et elles orientent les plans d'action. L'applicabilité de tous les plans d'action recommandés doit tenir compte des menaces.

Les forces de l'industrie (non classées par ordre d'importance)

- Plus grande sensibilisation à l'importance stratégique du recrutement et de la fidélisation dans la gestion des ressources humaines
- Recrutement dynamique atténuant les répercussions des départs à la retraite
- Disponibilité de postes à temps plein, la plupart permanents
- Utilisation accrue de stratégies ciblées de recrutement et de fidélisation
- Utilisation accrue des outils reliés à la planification stratégique de la main-d'œuvre : prévisions de retraite, établissement du profil démographique, entretiens de départ et planification de la relève
- Soutien financier constant et efficace en vue de l'acquisition de titres de compétence reconnus dans l'industrie
- Niveau élevé de satisfaction au travail

Les faiblesses

- Recrutement et fidélisation des employés travaillant dans le domaine des sinistres
- Nombre élevé probable de départs à la retraite chez les cadres de tous les niveaux
- Ciblage insuffisant des cohortes de travailleurs autres que les jeunes et les travailleurs âgés, c'est-à-dire les personnes changeant de carrière, les professionnels formés à l'étranger et les Autochtones
- Lacunes dans les programmes ciblant les travailleurs âgés (par exemple, disponibilité des programmes de retraite graduelle)
- Baisse perçue de l'efficacité du ciblage, surtout en ce qui concerne les outils de fidélisation
- Mesure imparfaite de l'efficacité du ciblage
- Faibles rapports des entrées sur les sorties par rapport à l'ensemble de la population active

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

- Efficacité moindre de la planification de la relève des employés n'occupant pas un poste de gestion
- Proportion élevée de départs volontaires et non volontaires chez les travailleurs de moins de 40 ans

Les possibilités

- Diversification des stratégies ciblant les cohortes de travailleurs
- Accroissement de l'intérêt porté à la fidélisation
- Formation de la prochaine génération de gestionnaires

Les menaces

- Complaisance au sujet de la nécessité de prendre des mesures
- Possibilité de compromettre la viabilité à long terme de la main-d'œuvre de l'industrie en mettant l'accent sur les facteurs économiques à court terme
- Possibilité d'un nombre élevé de départs à la retraite au cours des 10 prochaines années alors que tous les membres de la cohorte des bébé-boumeurs auront passé l'âge de 55 ans
- Absence de mesures proactives de formation et de développement de la prochaine génération de gestionnaires
- Absence d'analyse systématique et ponctuelle de la situation de l'industrie, et omission d'apporter les corrections appropriées dans les stratégies de recrutement et de fidélisation

LES RECOMMANDATIONS

Dans l'ensemble, l'industrie de l'assurance de dommages au Canada fait un certain nombre de bonnes choses en matière de recrutement et de fidélisation. Cependant, elle pourrait encore faire mieux. C'est d'ailleurs dans cette optique que nous avons formulé trois recommandations principales.

RECOMMANDATION : L'industrie doit diversifier ses stratégies de recrutement et de fidélisation ciblés en mettant davantage l'accent sur les cohortes de travailleurs qui reçoivent depuis toujours moins d'attention. Les programmes de recrutement et de fidélisation ont toujours ciblé les jeunes. Or, au cours des dernières années, les travailleurs âgés sont devenus une cible importante. Pour les 10 prochaines années, il est impératif que l'industrie cible trois autres cohortes de travailleurs : les personnes changeant de carrière, les professionnels formés à l'étranger et les Autochtones. Les mesures visant à mettre en œuvre cette recommandation doivent être prises tant au niveau des entreprises qu'à celui de l'industrie.

Cette recommandation vise à ajuster les programmes de recrutement et de fidélisation de l'industrie en fonction des nouvelles réalités de la population active au Canada :

- Selon les projections, les groupes de minorités visibles représenteront en 2031 31 pour cent de la population canadienne.¹⁰ En 2031, environ un tiers (36 pour cent) des Canadiens compris dans le groupe d'âge de 25 à 44 ans, le segment le plus jeune de la population active, appartiendront à un groupe de minorités visibles, alors qu'ils représentaient un cinquième (19 pour cent) de la population en 2006.¹¹
- En 2020, la cohorte des boumeurs sera âgée de 54 à 73 ans; la génération d'après le bébé-boum aura entre 41 et 53 ans et la génération de l'Écho aura de 25 à 40 ans. La génération du nouveau millénaire aura entre 10 et 24 ans. Une projection de la population active du Canada selon l'âge et le sexe réalisée par R.A.L. Consulting Limited pour la période comprise entre 2010 et 2020 suggère que :
 - tant le groupe d'âge de moins de 25 ans que celui de 40 à 49 ans connaîtront une diminution d'environ six pour cent, alors que les cohortes de la génération du nouveau millénaire et de la génération d'après le bébé-boum entreront respectivement dans ces deux groupes d'âge.
 - la taille de la principale cohorte de travailleurs (25 à 54 ans) augmentera de moins de trois pour cent.
 - le groupe d'âge de 55 ans et plus augmentera de 27 pour cent (le groupe d'âge de 55 à 64 ans augmentant de 24 pour cent).

Par conséquent, la population active vieillissante et plus diversifiée du Canada présentera les caractéristiques suivantes :

- les jeunes seront moins nombreux;
- il y aura un chevauchement entre les cohortes des jeunes et des personnes appartenant à des groupes de minorités visibles;

10 Statistique Canada, Division de la démographie, *Projections de la diversité de la population canadienne, 2006 à 2031*. Ottawa : Ministère de l'Industrie, 2010. Chiffres calculés selon les données contenues dans le Tableau A-1, page 45 (Scénario B – scénario de référence). Il existe présentement un chevauchement considérable entre les cohortes des personnes appartenant à des groupes de minorités visibles et des professionnels formés à l'étranger.

11 *Projections de la diversité de la population canadienne, 2006 à 2031*, Figure 9, page 25.

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

- il y aura moins de travailleurs dans la quarantaine et au début de la cinquantaine pour occuper des postes de gestion ou des emplois professionnels exigeant une certaine expérience.
- il y aura un surplus de travailleurs âgés.

Compte tenu de ces tendances, il apparaît essentiel de recourir à une approche diversifiée et ciblée en matière de recrutement et de fidélisation.

L'étude actuelle de même que les études antérieures de l'Institut fournissent des renseignements supplémentaires sur les caractéristiques démographiques et autres de trois groupes « sous-ciblés ». Nous avons analysé la situation des Autochtones en tant que cohorte de travailleurs dans notre étude de 2009.¹² Les résultats du sondage réalisé en 2012 auprès des employés ont permis de mieux définir les profils respectifs des personnes changeant de carrière et des professionnels formés à l'étranger.

On a demandé aux employés ayant participé au sondage s'ils avaient déjà travaillé dans une autre industrie et, le cas échéant, pendant combien de temps. Nous considérons que les répondants qui ont indiqué avoir travaillé à l'extérieur de l'industrie de l'assurance de dommages sont des personnes changeant de carrière. Selon cette définition, 63 pour cent des répondants étaient des personnes changeant de carrière. En quoi le profil de ces répondants diffère-t-il de celui des répondants qui ont seulement travaillé dans l'industrie? Même s'il y a essentiellement peu de différences entre les deux, on note cependant que les personnes changeant de carrière :

- sont plus susceptibles d'être des hommes (34 comparativement à 28 pour cent).
- ont un âge médian de 42 ans (même âge que les répondants qui ont travaillé seulement dans l'industrie).
- comptent moins d'années de travail tant chez leur employeur actuel que dans l'industrie de l'assurance de dommages.
- ont travaillé à l'extérieur de l'industrie pendant six ans en moyenne (la médiane est de 5,0).
- sont plus susceptibles d'indiquer que l'expérience qu'ils avaient acquise chez un autre employeur a contribué à la dernière promotion qu'ils ont obtenue.
- sont plus susceptibles de laisser leur employeur actuel pour obtenir un meilleur salaire ou progresser dans leur carrière au sein de l'industrie.

On a également demandé aux répondants s'ils avaient atteint leur plus haut niveau de scolarité au Canada ou ailleurs. Nous considérons que les répondants ayant atteint leur plus haut niveau de scolarité à l'extérieur du Canada sont des professionnels formés à l'étranger. En quoi le profil de ces répondants est-il différent de celui des répondants qui ont atteint leur plus haut niveau de scolarité au Canada? Les professionnels formés à l'étranger :

- ont un âge médian légèrement moins élevé (41 par rapport à 42).
- sont moins susceptibles d'être nés au Canada (50 par rapport à 85 pour cent).
- sont moins susceptibles d'être des Autochtones.
- sont plus susceptibles d'avoir un diplôme universitaire ou un diplôme professionnel.

12 Institut d'assurance, *Une analyse démographique sur le recrutement et la fidélisation des travailleurs dans l'industrie de l'assurance de dommages au Canada – Volet II, rapport complet*. Toronto : L'Institut d'assurance du Canada, 2009.

- sont moins susceptibles de posséder le titre de PAA (20 par rapport à 32 pour cent).
- sont moins susceptibles d'avoir travaillé dans l'industrie pendant 20 ans ou plus.
- sont plus susceptibles de gagner moins de 50 000 \$ par année (40 par rapport à 32 pour cent).
- sont moins susceptibles d'avoir eu une promotion chez leur employeur actuel (47 par rapport à 57 pour cent).
- sont moins susceptibles de considérer un bon régime de retraite et un nombre suffisant de congés rémunérés comme des aspects de l'emploi idéal.

RECOMMANDATION : Même si l'importance – réelle et perçue – de la fidélisation s'est accrue au cours des dernières années, la fidélisation est encore considérée comme une question de moindre importance que le recrutement. Cette perception doit changer compte tenu des tendances de la population active du Canada. Comme le bassin de jeunes travailleurs augmente plus lentement, les employeurs devront s'efforcer davantage d'attirer les travailleurs qui font déjà partie de la population active et de fidéliser leurs employés, afin d'éviter que leurs employés actuels ne soient pas indûment tentés par les avantages que pourrait leur offrir un nouvel employeur.

Les programmes de fidélisation devraient fidéliser deux cohortes principales de travailleurs. La première d'entre elles est formée des travailleurs dans la trentaine qui sont les plus susceptibles de quitter leur employeur à la suite d'un départ volontaire ou non volontaire. La deuxième cohorte est constituée des travailleurs âgés qui sont les plus susceptibles de quitter leur emploi pour prendre leur retraite, mais qui ont indiqué dans les sondages de 2009 et de 2012 qu'ils préféreraient clairement continuer à travailler à temps partiel pour leur employeur actuel. Vu le ralentissement de la croissance de la population active en raison du vieillissement, les entreprises de l'industrie ne peuvent se permettre de perdre ces deux groupes de travailleurs.

Lors de l'élaboration de programmes ciblés de fidélisation, les entreprises de l'industrie devraient accorder une attention particulière à la grande quantité de renseignements détaillés contenus dans le présent rapport. Plus particulièrement, les résultats du sondage auprès des employés, croisés avec des variables comme l'âge et le sexe, fournissent des indications sur les préférences des groupes ciblés. L'exemple suivant illustre bien ce point. Les horaires flexibles et les mesures de conciliation travail-vie personnelle font partie des cinq principaux aspects de l'emploi idéal selon les employés de moins de 35 ans, ceux qui sont âgés de 35 à 54 ans et ceux qui ont 55 ans et plus. Par conséquent, ces deux facteurs doivent être pris en compte lors de l'élaboration des programmes de fidélisation (et de recrutement). Il faut cependant les nuancer étant donné que les concepts d'horaire variable et de conciliation travail-vie personnelle ont une signification différente pour les travailleurs de ces trois groupes d'âge qui en sont à des étapes différentes du cycle de vie. L'étude sur laquelle se fonde ce rapport ainsi que les projets de suivi peuvent renforcer les initiatives fructueuses de fidélisation.

RECOMMANDATION : Compte tenu des départs à la retraite qui pourraient entraîner une réduction maximale de l'effectif des gestionnaires dans l'industrie, la formation et le perfectionnement des cadres demeurent hautement prioritaires. L'industrie doit se montrer proactive à l'égard de la formation des employés formant le groupe de relève des cadres (les travailleurs de moins de 45 ans). Il faut également envisager la possibilité d'offrir aux cadres des emplois après la retraite, afin de tenir compte de la nécessité de faire du mentorat tant auprès des nouvelles recrues aux postes de direction qu'auprès des gestionnaires actuels qui gravissent les échelons (les cadres de terrain qui deviennent des cadres intermédiaires).

Une analyse démographique de l'industrie de l'assurance de dommages

Selon les projections du scénario d'estimation élevée des départs à la retraite, près d'un cadre sur deux pourrait prendre sa retraite au cours des 10 prochaines années (voir le Tableau V-8). Le plus haut taux d'attrition potentiel se trouve chez les cadres supérieurs. Les résultats du sondage auprès des employés nous révèlent que les cadres sont beaucoup plus susceptibles que les employés n'occupant pas un poste de gestion de suivre des cours pour améliorer leur « leadership » et leurs « compétences en gestion et en supervision ». Ainsi, alors qu'en 2011, 45 pour cent des cadres de terrain avaient suivi un cours pour améliorer leurs compétences en gestion et en supervision, seulement 11 pour cent des employés n'occupant pas un poste de gestion avaient fait de même. La cohorte de travailleurs qui joindra les rangs des gestionnaires au cours des 10 prochaines années sera celle de la génération d'après le bébé-boum, la cohorte la plus petite. Ces tendances, ainsi que d'autres, suggèrent que la planification de la relève des cadres demeure importante et que la mise en place de mesures proactives de formation et de perfectionnement constitue un élément clé du processus de planification.

Tableau V-8 : Prévisions quant à la réduction maximum de la main-d'œuvre découlant des départs à la retraite, Scénario d'estimation élevée, hommes et femmes, de 2012 à 2022 (pourcentage)

% de réduction de la main-d'œuvre de 2012					
Poste	Échantillon de 2012			Échantillon de 2007	Écart
	2012 à 2017	2017-2022	2012-2022	2012-2017	
Actuariat	4	5	9	2	1
Rédacteur production	15	15	28	13	2
Sinistres	16	15	29	14	3
Courtier/agent	14	12	24	10	3
Technologie de l'information	18	19	33	15	3
Ventes et service	10	12	20	8	1
Gestion	23	26	43	21	2
Cadre supérieur	32	30	53	21	11
Cadre intermédiaire	20	24	39	18	2
Autre cadre	20	24	39	20	0
Gestion des risques	16	15	28	NA	

Le mot de la fin du consultant

Avec la publication de ce rapport, l'industrie de l'assurance de dommages au Canada s'est montrée à l'avant-garde en reconnaissant la nécessité de gérer les répercussions des changements démographiques dans sa main-d'œuvre. Grâce au leadership de l'Institut d'assurance du Canada, l'industrie ne fait pas que constituer systématiquement un corpus de savoir au sujet de sa main-d'œuvre, mais elle met aussi à profit ce savoir en adoptant des mesures. Elle a suivi les recommandations des rapports précédents et mis davantage l'accent sur la nécessité de recruter et de fidéliser les professionnels de l'assurance. Nous croyons que cet engagement envers la planification stratégique de la main-d'œuvre se poursuivra au cours des prochaines années, grâce à la mise en œuvre des recommandations contenues dans ce rapport.



Institut d'assurance

L'Institut d'assurance du Canada

18, rue King Est, 6^e étage

Toronto ON M5C 1C4

Sans frais : 1 866 362-8585

Téléphone : 416 362-8586

Télec. : 416 362-2692

www.institutdassurance.ca

iicmail@insuranceinstitute.ca