

Deloitte.

Secteur de l'assurance – la génération de demain

Sondage sur les talents dans le secteur de l'assurance
2014 de Deloitte : le Canada sous la loupe







Les répercussions directes de la récession de 2008 sur le secteur des services financiers ont fait couler beaucoup d'encre. Certains des effets indirects sont cependant moins évidents. Compte tenu de la gravité de la crise financière, les compagnies d'assurance du Canada ont dû récemment tourner leur attention vers la prise de mesures correctives et restauratrices liées à la crise, par exemple assurer la liquidité du capital, exercer une surveillance sur leurs pratiques et réagir aux changements d'ordre réglementaire par l'adoption d'approches précises de la gestion des risques¹.

En parallèle, d'autres motifs de préoccupation retiennent l'attention des compagnies d'assurance : la nécessité de suivre le rythme de la transformation technologique dans les médias sociaux, les technologies intelligentes et l'informatique mobile; la nécessité de réduire les coûts tout en améliorant le service à la clientèle; un environnement de plus en plus concurrentiel où de nouveaux venus mettent en marché des produits financiers et font main basse sur les talents dans la finance. Les assureurs canadiens doivent se coller avec de vastes programmes transformationnels pour s'adapter à ces nouvelles réalités.

Dans ce contexte, d'autres enjeux importants sont passés inaperçus : la menace encore présente de la pénurie de talents en est un excellent exemple. Les compagnies d'assurance font, en l'occurrence, face à un problème particulier parce que la popularité de leur secteur stagne. Cet enjeu est toujours d'actualité et, malgré la volatilité économique ambiante, la nécessité pour les compagnies d'assurance d'attirer et de retenir des talents au Canada et à l'échelle mondiale doit redevenir l'une de leurs priorités. Selon le sondage sur les talents dans le secteur de l'assurance 2014 de Deloitte, il est temps que les compagnies d'assurance passent à l'action et saisissent les possibilités qui se profilent dans le domaine des talents.

Le présent rapport rend compte des principales constatations du sondage effectué au Canada, analyse les tendances les plus importantes et propose des moyens que les compagnies d'assurance du Canada peuvent adopter pour propulser leur stratégie de gestion des talents.

¹ Le risque, la culture et les talents au sein du secteur mondial des services financiers 2014 (en anglais seulement)



La popularité moyenne de l'assurance au Canada

La popularité moyenne du secteur de l'assurance au Canada (2 %) est proche des niveaux de popularité moyens de ce secteur dans tous les pays des Amériques qui ont participé au sondage (1,8 %).



Du rattrapage en vue

Contrairement au secteur des logiciels et des services informatiques qui a enregistré des gains de popularité de 2,9 % depuis 2010, la popularité du secteur de l'assurance a peu changé pendant cette période.



La conciliation travail-vie personnelle, au premier plan des objectifs de carrière

Pour les étudiants qui aspirent à faire carrière dans l'assurance au Canada, la conciliation travail-vie personnelle est l'objectif de carrière primordial, suivi de près par la sécurité ou la stabilité d'emploi.



Les assureurs n'ont pas une grande force d'attraction

Bien que le Groupe Financier Banque TD et RBC Groupe Financier se soient classés parmi les 12 employeurs idéaux en 2014, aucun des 30 employeurs les plus populaires au Canada ne se consacre expressément à l'assurance.



Où sont-elles?

Les résultats du sondage donnent à penser que le secteur de l'assurance exerce peu d'attrait, comparativement aux autres secteurs d'activité, sur les postulantes au Canada. Les femmes ont représenté 63,1 % de l'ensemble des étudiants du Canada, mais seulement 56,0 % des étudiants qui aspirent à une carrière dans l'assurance².

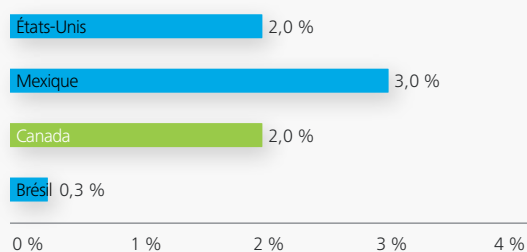


Stabilité financière

Interrogés sur ce qu'ils recherchaient le plus chez leur premier employeur, les étudiants qui désirent faire carrière dans l'assurance ont répondu en majorité qu'ils privilégiaient la solidité financière.

Highlights

Figure 1 : Popularité du secteur de l'assurance auprès des étudiants en administration des affaires, Amériques, 2014



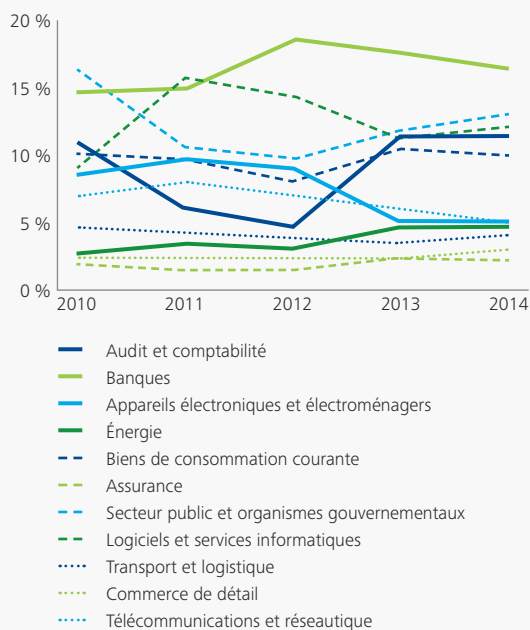
² Les étudiants qui aspirent à faire carrière dans l'assurance sont des étudiants en administration des affaires qui ont nommé au moins une compagnie d'assurance parmi leurs cinq employeurs idéaux, qu'ils ont choisis dans une liste d'employeurs potentiels.

Principales tendances

Le secteur de l'assurance reste un choix de carrière impopulaire

Contrairement au secteur des logiciels et des services informatiques, dont la popularité a augmenté de 2,9 % depuis 2010, le secteur de l'assurance reste le plus impopulaire de tous les secteurs d'activité ayant pris part au sondage (Figure 2). C'est un enjeu capital pour les assureurs, qui doivent réussir à attirer des candidats qui maîtrisent la technologie pour assurer leur prospérité future. Or, les diplômés qui ont ce profil sont plus attirés par la notoriété des grandes sociétés de technologie. Cela soulève une question : quels attributs les assureurs devraient-ils faire valoir et mettre à profit pour attirer les talents dont ils ont besoin pour soutenir la transformation qui s'opère sur le marché canadien?

Figure 2 : L'assurance et les huit secteurs d'activité les plus populaires, Canada, étudiants en administration des affaires, de 2010 à 2014



Popularité des employeurs

Aucune compagnie d'assurance n'est représentée parmi les cinq employeurs dominants (Figure 3), ce qui se comprend vu les niveaux de popularité globalement faibles de ce secteur. Google est l'employeur le plus populaire auprès des étudiants en administration des affaires au Canada, comme sur 15 autres marchés, et l'un des trois employeurs américains qui figurent parmi les cinq employeurs les plus en vue. Les États-Unis, qui sont la principale économie de la planète et un important partenaire commercial pour le Canada, exerce une influence importante sur le marché de l'emploi canadien. Le gouvernement canadien a été le quatrième employeur en importance auprès des étudiants en administration des affaires du Canada (14,0 %).

Fait encourageant, les assureurs sont en tête de liste des employeurs idéaux selon les étudiants qui ciblent l'assurance comme choix de carrière au Canada (voir la Figure 4). Cependant, chacun des cinq employeurs idéaux selon les étudiants qui aspirent à une carrière dans l'assurance exerce aussi d'importantes activités en dehors de l'assurance, ce qui donne à penser que leur popularité peut être attribuable essentiellement à leur notoriété en tant qu'acteurs de premier plan dans le secteur canadien des services financiers. De plus, Google, qui est en concurrence directe avec les assureurs pour attirer des candidats qui maîtrisent les technologies, est presque aussi populaire que ce pilier de la finance qu'est RBC, ce qui préfigure peut-être les défis que représentera le recrutement de candidats talentueux.

Figure 3 : Cinq employeurs les plus populaires, étudiants en administration des affaires, Canada, 2014

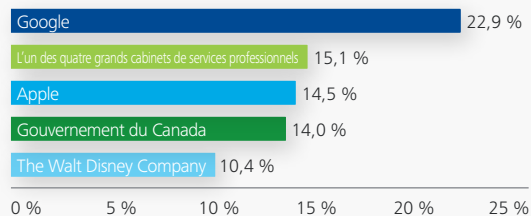
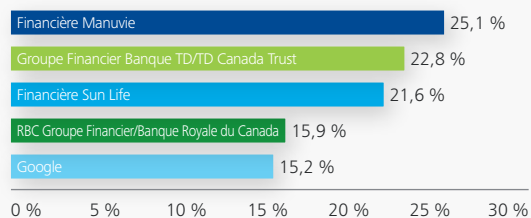


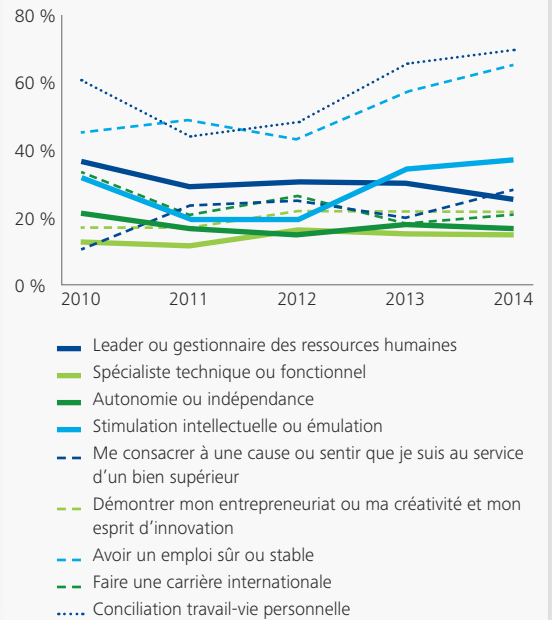
Figure 4 : Employeurs les plus populaires, étudiants qui aspirent à faire carrière dans l'assurance au Canada, 2014



Les objectifs de carrière

Les deux principaux objectifs de carrière des étudiants qui aspirent à travailler dans l'assurance au Canada, comme l'indique la Figure 5, sont la conciliation travail-vie personnelle et la sécurité ou la stabilité d'emploi. À l'échelle mondiale, les principaux objectifs professionnels des étudiants qui aspirent à une carrière bancaire et de ceux qui souhaitent travailler dans l'assurance se recoupent. En 2011, la sécurité d'emploi a brièvement supplanté la conciliation travail-vie personnelle en tant qu'objectif de carrière le plus populaire, ce qui dénote peut-être les efforts déployés par le Canada pour assurer sa croissance dans la foulée de la récession. Depuis 2011, cependant, la conciliation travail-vie personnelle a reconquis la première place et sa popularité avait augmenté de 25 % en 2014, l'optimisme à l'égard de l'évolution de l'économie s'étant renforcé.

Figure 5 : Objectifs de carrière des étudiants qui aspirent à une carrière dans l'assurance au Canada, de 2010 à 2014

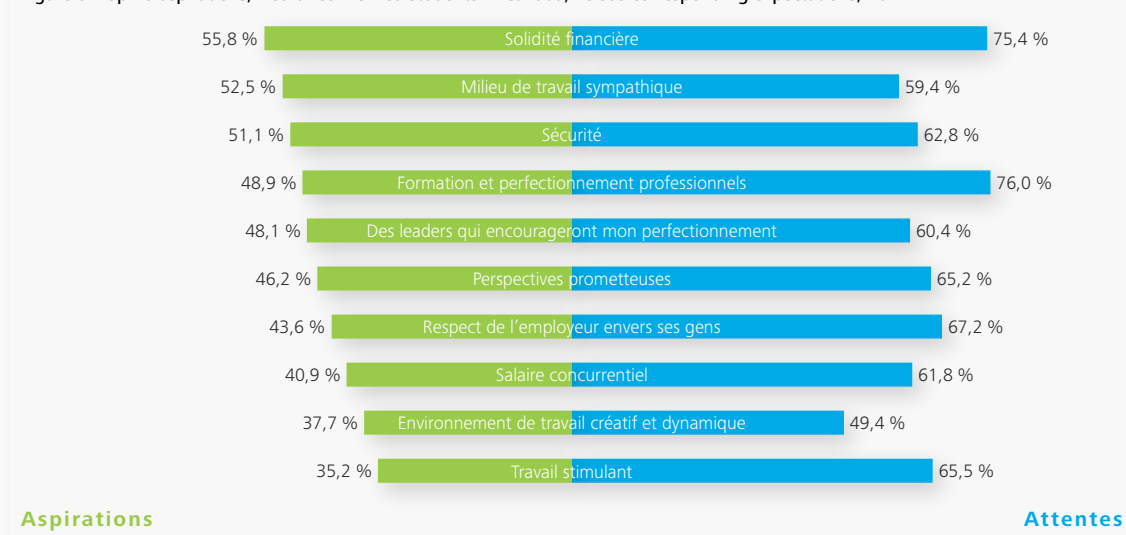


Attentes et aspirations

Les étudiants qui aspirent à une carrière dans l'assurance au Canada (55,8 %) ont répondu qu'ils aspiraient en premier lieu à faire carrière dans une entreprise financièrement saine. La solidité financière est un attribut qu'ils associent étroitement au secteur de l'assurance (Figure 6³). Cette proportion est nettement supérieure à la moyenne mondiale, qui s'établit à 42,8 %. Cet écart reflète peut-être l'importance plus grande

que les étudiants en administration des affaires du Canada accordent à la stabilité, qui repose – en particulier dans le secteur de l'assurance – sur l'excédent de capital. Cela peut aussi donner à entendre que les étudiants sont attirés en plus grand nombre par le secteur de l'assurance en raison du prestige dont il jouit au Canada, dont il est l'un des plus anciens marchés.

Figure 6: Top 10 aspirations, insurance-inclined students in Canada, versus corresponding expectations, 2014



³ Les étudiants ont été invités à choisir au plus 12 attributs, sur un total de 40, qui correspondent à ce qu'ils recherchent en priorité chez leurs cinq employeurs idéaux. Les dix attributs que les étudiants qui aspirent à une carrière dans l'assurance ont les mieux cotés sont indiqués dans les barres vertes (les aspirations). Deloitte a calculé la proportion des étudiants aspirant à une carrière dans l'assurance (indiquée dans les barres bleues) qui s'attendent à ce que les assureurs figurant parmi leurs cinq employeurs idéaux offrent cet attribut. Comme le nombre d'aspirations que les étudiants peuvent choisir est plafonné à 12, alors que le nombre d'attentes peut atteindre 40 attributs, les proportions des étudiants pour lesquels un attribut donné représente une attente sont vraisemblablement plus élevées que celles des étudiants pour lesquels un attribut constitue une aspiration.



Recommandations

« Les nouvelles compétences essentielles sont rares et leur répartition inégale à l'échelle mondiale oblige les entreprises à concevoir des moyens innovateurs pour repérer les talents, acquérir des capacités et transmettre le savoir-faire. »⁴

⁴ Deloitte. *Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce*, rapport mondial de Deloitte sur les tendances en matière de capital humain en 2014, [En ligne], [http://dupress.com/wp-content/uploads/2014/04/GlobalHumanCapitalTrends_2014.pdf], page consultée le 6 février 2015

Les assureurs canadiens doivent faire davantage pour se rendre populaires en tant que secteur d'activité auprès des futurs diplômés en finance, au Canada et à l'échelle mondiale. Pour ce faire, ils jugeront peut-être bon de tenir compte de quelques recommandations clés.

- S'assurer de tenir compte des tendances et des préférences nationales et régionales dans le recrutement. Les étudiants qui aspirent à une carrière dans l'assurance au Canada attachent une grande importance à la conciliation travail-vie personnelle et à la sécurité d'emploi. Fait encourageant, les assureurs sont plus fortement associés à la conciliation travail-vie personnelle et à la sécurité d'emploi que les employeurs des autres secteurs. Pour attirer les talents en plus grand nombre, les assureurs devraient mieux utiliser cette perception et faire valoir qu'ils peuvent offrir des carrières équilibrées et stables et un milieu de travail innovateur sur le plan technologique.
- Selon les recherches sur la conciliation travail-vie personnelle des jeunes de la génération Y, même si la souplesse est le mot d'ordre, l'essentiel est la productivité : les assureurs devraient évaluer davantage le rendement de leurs employés en vérifiant les résultats concrets, la valeur ajoutée et l'incidence de leurs travaux plutôt que leurs heures de travail.⁵
- Les assureurs pourraient rehausser collectivement leur attrait en faisant davantage la promotion des modèles de rôles féminins à l'échelle sectorielle.
- Les étudiants qui aspirent à faire carrière dans l'assurance au Canada attachent plus d'importance que leurs homologues du monde entier à un milieu de travail sympathique et à un milieu de travail créatif et dynamique. Cela est peut-être de bon augure pour la gestion des talents et l'innovation si les assureurs réussissent à attirer les diplômés qu'ils recherchent et à entretenir des relations avec eux tout en leur démontrant qu'ils pourront se consacrer à des projets créatifs, intéressants et stimulants.
- Les assureurs devraient collaborer entre eux – et avec les organismes sectoriels et les universités – pour promouvoir l'assurance en tant que choix de carrière. Ils devraient également tenir compte de la valeur stratégique du recrutement universitaire pour améliorer la diffusion de leur marque. Selon de récentes recherches effectuées par Bersin, les programmes de recrutement universitaire aident les organisations à obtenir un avantage concurrentiel et sont de plus en plus importants pour de nombreux services de recrutement des talents.⁶
- Compte tenu des pressions que les assureurs subissent dans les domaines de la réglementation, de la gestion des coûts et de la concurrence, ils seraient avisés de concentrer leurs investissements dans les talents (c.-à-d. les programmes d'apprentissage et d'avancement et les programmes d'acquisition et de maintien en place des talents) dans des domaines qui peuvent les aider à atteindre leurs objectifs prioritaires en matière de risques et de réglementation, de réduction de coûts et de service à la clientèle.

Les entreprises prospères des autres secteurs d'activité misent sur des stratégies de gestion des talents sur mesure.

Apple et Samsung réussissent en attirant des candidats de haut calibre en génie, en innovation et en marketing. Amazon stimule le rendement en renforçant constamment ses capacités pour mettre à profit la technologie, l'expérience des utilisateurs et les données. Google est devenu un chef de file sur le marché en devenant un employeur de premier choix pour les gens talentueux qui possèdent des compétences très recherchées dans les domaines de l'innovation, de la technologie et des modèles d'affaires.⁷

⁵ L'avenir du travail – guide de réorientation, 2014

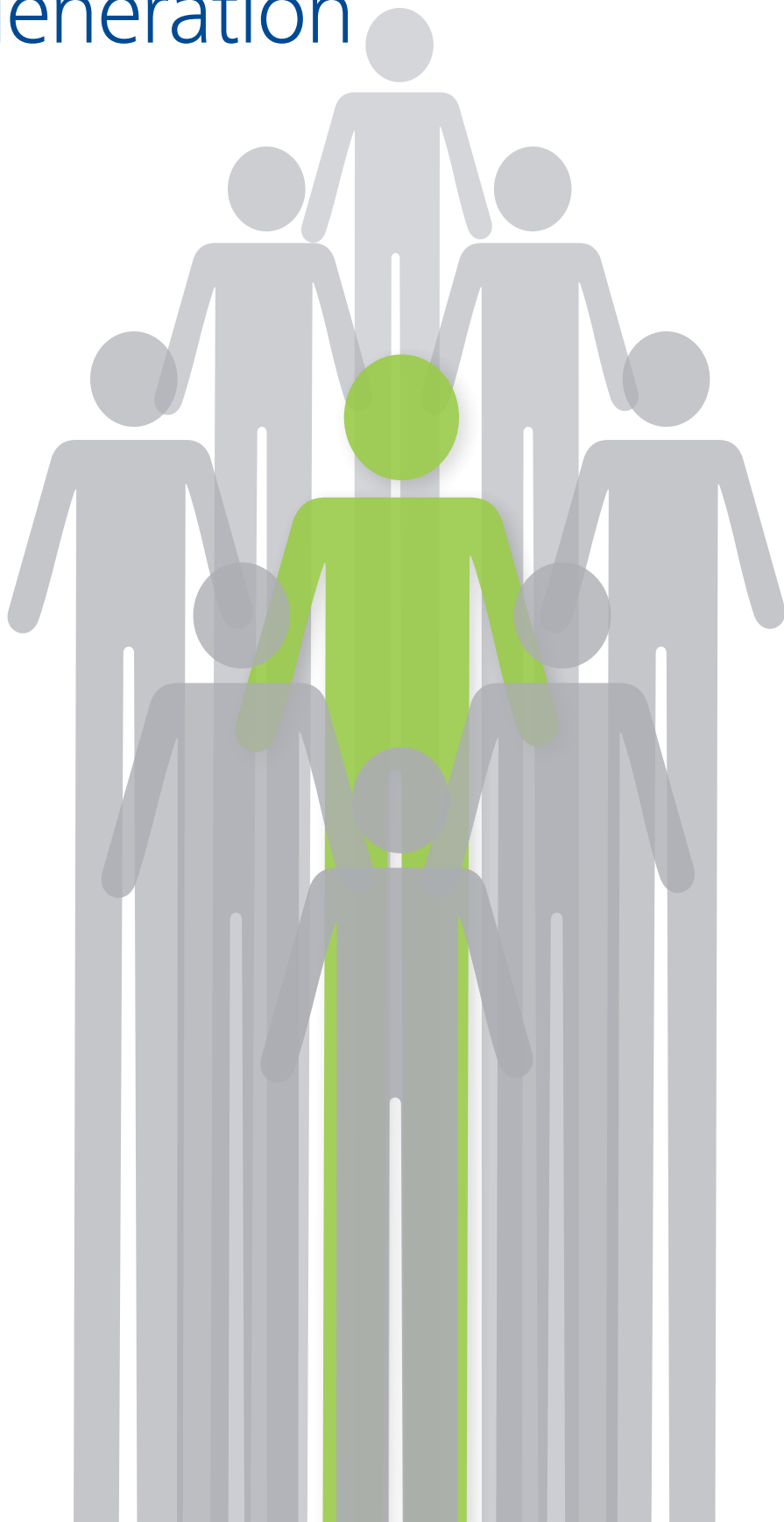
⁶ Bersin by Deloitte. *Developing an Effective Campus Recruiting Program*, février 2015

⁷ *Global Human Capital Trends 2014*

Faire de l'espace pour la prochaine génération

Il a été abondamment question de ce qui définit le rapport au travail de la génération Y et de ce qui la distingue des générations précédentes, mais, comme Deloitte l'observe dans son rapport *Global Human Capital Trends 2014* : « Pour des motifs financiers et pour leur satisfaction professionnelle, beaucoup de travailleurs prolongent leur vie active en raison de l'augmentation remarquable de l'espérance de vie dont ils jouissent partout dans le monde. Ces deux tendances produisent la main-d'œuvre la plus multigénérationnelle de l'histoire⁸. » En présence de cette dynamique, il importe que les assureurs concilient leur quête de talents frais avec la mise à profit des connaissances et de l'expérience des employés de longue date et le transfert de leur savoir à la génération de demain.

Néanmoins, le rapport fait également ressortir que même si « les travailleurs d'un certain âge continuent de participer à la vie de l'entreprise et d'apporter une contribution inestimable, il faut compter avec la génération Y. La main-d'œuvre du XXI^e siècle est mondiale, ultrabranchée, rompue aux technologies et exigeante. Ces employés sont jeunes, ambitieux et débordants de fougue et de projets⁹ ». C'est le groupe dont nous avons pris le pouls dans le sondage sur les talents dans le secteur de l'assurance 2014 de Deloitte. Les assureurs qui élaborent une stratégie de gestion des talents qui tient compte à la fois des aspirations et des attentes de la génération de demain ne vont pas juste combler le fossé des talents : ils vont sauter par-dessus en faisant un pas de géant vers un avenir dynamique.



⁸ *Global Human Capital Trends 2014*

⁹ *Global Human Capital Trends 2014*

À propos de cette étude

Ce rapport repose sur le sondage sur les talents 2014 d'Universum. Il met l'accent sur les intentions de carrière des étudiants en administration des affaires au Canada. Au total, 9 125 étudiants en administration des affaires au Canada ont participé au sondage; de ce nombre, 442 étudiants aspirent à faire carrière dans l'assurance. Trois autres pays ont été sondés dans les Amériques, soit le Brésil, le Mexique et les États-Unis. Universum recueille des données sur les intentions de carrière des étudiants depuis 1988. En 2014, Universum a sondé au total 650 000 étudiants, dont 174 000 étudiants en administration des affaires sur 28 marchés.

Les données regroupées de ces 28 pays ont servi à la rédaction d'un rapport sur le secteur mondial de l'assurance en 2014. Des rapports distincts ont aussi été produits pour certains pays, dont 14 pays d'Europe, du Moyen-Orient et d'Afrique, soit l'Afrique du Sud, l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, les Émirats arabes unis, l'Espagne, la France, l'Irlande, l'Italie, les Pays-Bas, la Pologne, le Royaume-Uni, la Suisse et la Turquie.

Personne-ressource

Ross Kerr

Associée, Capital humain
+1 416-643-8995
rkerr@deloitte.ca

Soula Courlas

Directrice, Capital humain
+1 416-601-5267
scourlas@deloitte.ca

Karen Pastakia

Associée, Capital humain
+1 416-601-5286
kapastakia@deloitte.ca

Remerciements

Rahul Deb

Marie-Christine Joly

Deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 15-2834T