

L'ACCROISSEMENT DES
BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE
N'EST PAS UN PHÉNOMÈNE
NOUVEAU DANS L'INDUSTRIE :
LA TENDANCE SE MAINTIENT
DEPUIS 10 ANS.

SORTIE



L'ABANDON DE LA PROFESSION, UN FLÉAU ?

On sait que d'ici 2016, plus de 5000 postes seront à pourvoir¹. C'est nettement supérieur aux quelque 1000 recrues qui font leur entrée dans l'industrie chaque année. Attirer de nouveaux visages en assurance de dommages est un défi que la Coalition pour la promotion des professions en assurance de dommages (Coalition) relève déjà avec brio, en collaboration avec l'ensemble de l'industrie. Le problème ne réside toutefois pas seulement dans l'attraction du personnel, mais aussi dans la rétention des recrues.

Selon la liste des membres de la Chambre de l'assurance de dommages, environ 20 % des représentants ayant obtenu leur certificat en assurance de dommages l'abandonnent moins de deux ans après leur entrée dans l'industrie. « Cette donnée est alarmante, indique Nicole Vachon, vice-présidente associée, Talents et relève chez IC Formation. L'industrie a intérêt à limiter les risques que génèrent ces départs. » Le coût moyen par départ est estimé à 35 % du salaire de base par poste². Ce coût peut atteindre 200 % du salaire en raison des compétences spécifiques du poste et de sa rareté sur le marché³. Ainsi, pour éviter que les efforts et les investissements consentis pour attirer la relève, superviser les stages et former les nouveaux employés soient vains, et qu'une personne sur cinq abandonne son certificat peu de temps après et quitte possiblement le secteur, l'industrie doit miser sur la rétention de ses professionnels.

Les 100 premiers jours

Les premiers jours d'intégration d'un nouvel employé sont déterminants. « Le temps et l'énergie consacrés à l'intégration d'une recrue ne devraient pas porter uniquement sur la production, mais aussi sur la familiarisation aux responsabilités, à l'environnement de travail

et à l'équipe, indique M^{me} Vachon. On parle souvent des 100 premiers jours comme étant cruciaux pour assurer une bonne intégration dans l'entreprise. » Alex Stringer, courtier en assurance de dommages chez Assurance Jean-Marc Beaugard et président du comité Montérégie de L'Association de la relève en assurance du Québec, se souvient de son arrivée dans l'industrie il y a six ans: « J'ai eu la chance de bénéficier de plusieurs semaines de formation et de sessions d'écoute, et ce, avant même de parler à un client et d'être sur la route. » Fort d'un parcours d'apprentissage bien structuré, M. Stringer est aujourd'hui entièrement autonome. « Il ne faut surtout pas brûler d'étapes, ajoute-t-il. Avant de mettre ses aptitudes sociales à l'épreuve auprès des clients, il faut consolider ses connaissances techniques. »

La charge de travail étant souvent très importante et les effectifs, réduits, notamment en expertise de règlement de sinistres en période de pointe, les « nouveaux » sont parfois laissés à eux-mêmes et appelés à piloter des dossiers sans soutien particulier, ce qui peut mener à une surcharge, à un épuisement et au désir de quitter l'industrie. « Les deux premières années sont les plus difficiles, croit M. Stringer. On apprend, on observe et on gère une panoplie de cas différents. C'est pendant cette période qu'on acquiert de l'expérience, ce qui accroît notre confiance. » Le secret: être bien formé avant d'aller sur le terrain, s'entourer de gens compétents et ne pas craindre de poser des questions.

Ce que les professionnels recherchent

C'est un secret de Polichinelle: les nouvelles générations recherchent l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, du sens dans le travail, une qualité dans leurs relations, de la rétroaction et un esprit d'équipe⁴. Par ailleurs, la moyenne d'âge des 20 % de recrues qui quittent l'industrie après très peu d'années se situe à 35 ans. Il s'agit donc particulièrement de personnes en réorientation de carrière.

Selon une étude du Conference Board, les employés ont trois attentes majeures envers leur employeur: ils souhaitent un travail intéressant et stimulant, un dialogue franc avec leur supérieur et une

¹ Sondage *Les besoins et la qualité de la main-d'œuvre dans l'industrie de l'assurance de dommages au Québec*, réalisé par SCOR pour la Coalition en 2013.

² Estimation basée sur une enquête du Coca-Cola Retailing Research Council menée en 2000 auprès de détaillants en alimentation.

³ Commissariat du commerce, « Le coût du roulement de votre personnel », *L'Express*, 7 juin 2012.

⁴ RAIC, Maya. « L'alphabet des générations », *La ChADPresse*, hiver 2013, p. 2.

UNE PÉNURIE QUI MÈNE À LA PRATIQUE ILLÉGALE...

Lors d'une inspection de la ChAD, une employée non certifiée avait avoué candidement qu'elle œuvrait activement au sein du cabinet depuis trois ans. Le dirigeant certifié du cabinet justifiait cette pratique illégale par « une tolérance en région vu le manque de main-d'œuvre certifiée »⁵. Les dirigeants de cabinet doivent éviter ces infractions légales et déontologiques⁶ qui mettent directement en péril la protection du public et s'assurer que leurs employés sont autorisés à exercer selon le registre de l'Autorité des marchés financiers.

▶▶▶

possibilité de croissance et de développement. « Les générations X, Y et Z ayant la bougeotte, les dirigeants doivent trouver une adéquation entre les défis que ces dernières recherchent et ce qu'ils peuvent leur offrir, explique M^{me} Vachon. L'employé aura peut-être moins de chance de grimper les échelons dans un petit cabinet, mais la croissance peut se vivre à l'intérieur du poste lui-même, notamment par une délégation accrue des responsabilités qui donne plus de défis et d'autonomie. »

Jadis dirigeant d'un cabinet, M^c Robert LaGarde, C.d'A.Ass., président et chef de la direction de la Coalition, dresse une longue liste des actions que peuvent privilégier les employeurs dans la gestion de leurs ressources humaines, à commencer par des évaluations semestrielles. « Il faut dissocier l'évaluation de rendement, qui a souvent pour but de déterminer le montant de l'augmentation salariale, et la rencontre d'échange où l'employé peut participer à la conception de son plan de développement et partager ses objectifs et ses attentes. »

Un affichage transparent des postes à l'interne permet également de mesurer l'intérêt du personnel et de présenter des possibilités de croissance au sein de l'entreprise. Parmi les autres solutions pour fidéliser les employés et accroître leur expertise: la formation continue, la possibilité d'obtenir un titre professionnel (C.d'A.A., C.d'A.Ass., PAA et FPAA), l'instauration de politiques travail-famille, les horaires flexibles et le télétravail, ou encore la mise en place d'un programme d'aide pour permettre aux employés d'obtenir du soutien lors de périodes difficiles.

Finalement, les gestionnaires gagneraient à établir un plan de croissance sur deux ou trois ans pour chaque employé et surtout, de le communiquer: 33 % des candidats à haut potentiel non informés de leur statut dans l'organisation se cherchent un autre emploi⁷.

Gros ou petits cabinets

« Un dirigeant d'assureur m'indiquait, il y a quelques années, que les agents restent en moyenne 3,7 ans dans un centre d'appels avant de chercher un nouveau projet professionnel, affirme M^c LaGarde. Ces données ont peut-être changé depuis, puisque les assureurs directs offrent de plus en plus de produits conçus pour les entreprises, ce qui permet aux représentants de grandir et de se spécialiser. » À la lumière de cette recherche de défis stimulants manifestée par la nouvelle génération, la Coalition s'est lancée dans une campagne de sensibilisation pour présenter les multiples facettes et spécialités du monde de l'assurance de dommages.

« Les grands cabinets ont généralement plus de ressources pour encadrer et accompagner le personnel lors de l'intégration en poste, mais les petits cabinets possèdent d'autres forces à exploiter, tant par leur proximité, leur convivialité que par leur flexibilité », illustre M^c LaGarde en précisant que les politiques « mur à mur » ne sont pas nécessairement les plus efficaces. « Il faut être ouvert d'esprit et s'adapter à la personnalité des professionnels », ajoute-t-il.

⁵ Syndic c. Denis Beauregard, 2007-10-03(C).

⁶ Article 85 de la Loi sur la distribution de produits et services financiers et les articles 2, 37(12) et 58(14) du Code de déontologie des représentants en assurance de dommages et du Code de déontologie des experts en sinistre.

⁷ Corporate Leadership Council. « Realizing the full potential of rising talent », *HR Intelligence Quarterly*, vol. 1, 2005.



Le coût de la rétention
Le coût moyen par départ est estimé à 35 % du salaire de base par poste¹². Ce coût peut atteindre 200 % du salaire en raison des compétences spécifiques du poste et de sa rareté sur le marché¹³.

Le transfert des connaissances

On estime que d'ici cinq ans⁸, environ 45 % de la main-d'œuvre en assurance de dommages aura 55 ans et plus, et que ce chiffre risque d'augmenter jusqu'au jour critique où les baby-boomers partiront massivement à la retraite. « Puisque les finissants des cégeps qui choisissent l'assurance de dommages ne suffisent pas pour pourvoir les postes vacants que laisseront ces vieux routiers, la Coalition a mis sur pied un comité des retraités actifs ayant pour mandat de retenir ceux qui prévoient quitter l'industrie sous peu », dit François Houle, directeur général de l'Institut d'assurance de dommages du Québec, membre du conseil d'administration de la Coalition et président du comité.

Les entreprises se débrouillent souvent avec peu d'effectifs, c'est pourquoi le comité souhaite colliger l'information pertinente et la partager avec les gestionnaires afin qu'ils puissent sensibiliser leurs employés préretraités aux options qui s'offrent à eux. « Plusieurs ne savent pas qu'ils peuvent travailler deux à trois jours par semaine tout en continuant à recevoir leurs prestations gouvernementales, cite en exemple M. Houle. Et certains seraient peut-être prêts à rester dans l'industrie si leur employeur leur offrait de nouvelles responsabilités, l'occasion d'être un mentor auprès des nouveaux employés ou la chance d'animer des formations. »

Lui-même à la veille de fêter sa 40^e année dans l'industrie, M. Houle poursuit: « Bref, un des éléments les plus importants liés aux départs imminents à la retraite des employés expérimentés consiste à ne pas les laisser partir avec leur bagage d'expérience. Fait important, ces personnes connaissent l'histoire et la culture de l'entreprise. Le transfert et le partage des connaissances sont donc les pierres angulaires pour créer une relève solide et compétente. » Mentorat, groupes de discussion informels, formation: plusieurs approches existent pour léguer à la relève l'expertise et les compétences acquises au fil des années d'expérience. M^c LaGarde ajoute en guise de conclusion: « Il n'est pas trop tôt pour commencer à mettre en place des systèmes de coaching et des politiques de rétention des employés efficaces afin de s'assurer que les futurs retraités lèguent leur bagage de connaissances avant d'accrocher leurs patins. » ■

⁸ Rapport annuel 2013 de la Chambre de l'assurance de dommages.

⁹ Selon un sondage commandé par la Fédération des chambres de commerce du Québec en 2008.

¹⁰ O'BEIRNE, Ronan. « Can we get them? Can we keep them? », *Canadian Underwriter*, juillet 2014, p. 18.

¹¹ BERT, Didier. « Services financiers et bancaires, bienvenue aux jeunes », *La Presse*, 6 septembre 2014, p. A8.

¹² Estimation basée sur une enquête du Coca-Cola Retailing Research Council menée en 2000 auprès de détaillants en alimentation.

¹³ Commissariat du commerce. « Le coût du roulement de votre personnel », *L'Express*, 7 juin 2012.

LES STAGES ET A

PLUS VERT AILLEURS?

L'industrie de l'assurance de dommages au Québec n'est pas la seule à consacrer des efforts pour recruter de la main-d'œuvre. En effet, 84 % des entreprises québécoises ont déjà des problèmes de pénurie ou prévoient en avoir à court terme⁹.

Il ne s'agit pas non plus d'un problème propre au Québec, mais observé à l'échelle canadienne. Jim Seip, président de l'Insurance Brokers' Association of Saskatchewan¹⁰, s'assure que les nouveaux employés embauchés restent au sein de son cabinet pendant plusieurs années. Pour ce faire, il préconise une approche axée sur le mentorat et le conseil. Il invite les recrues aux rencontres importantes et aux séances de réseautage afin de développer rapidement leur sentiment d'appartenance à l'égard du cabinet.

Dans le milieu des services financiers, des solutions jaillissent pour satisfaire les ambitions de la relève. De plus en plus de grandes firmes offrent de conjuguer travail autonome et encadrement en permettant aux débutants de se lancer à leur compte tout en distribuant exclusivement leurs produits financiers. Ces derniers bâtissent ainsi leur propre clientèle tout en bénéficiant de conseils et de suivis réguliers¹¹.

Pour une carrière au potentiel illimité à titre de travailleur autonome dans le domaine de l'assurance de dommages, rejoignez-vous à SSQauto en tant qu'agent affilié.

Vous êtes un candidat provenant de l'un des quatre coins de la province qui :

- Détient un certificat valide d'agent ou de courtier en assurance de dommages émis par l'Autorité des marchés financiers (AMF)
- Fait preuve d'initiative et qui a un sens de l'entrepreneuriat développé
- Est orienté vers le client
- Possède une personnalité axée sur les résultats

N'hésitez pas à postuler à : SSQauto.com/affilié

**LA BONNE PLACE
POUR FAIRE CARRIÈRE**

**Devenez agent en assurance de
dommages affilié à SSQauto**

SSQauto
Cabinet de services financiers