

# Faire face à la pénurie de main-d'œuvre chez Desjardins



Être un employeur distinctif

## La mission de Desjardins

Contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de son champ d'action :

- En développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux
- En faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés

# Desjardins aujourd'hui

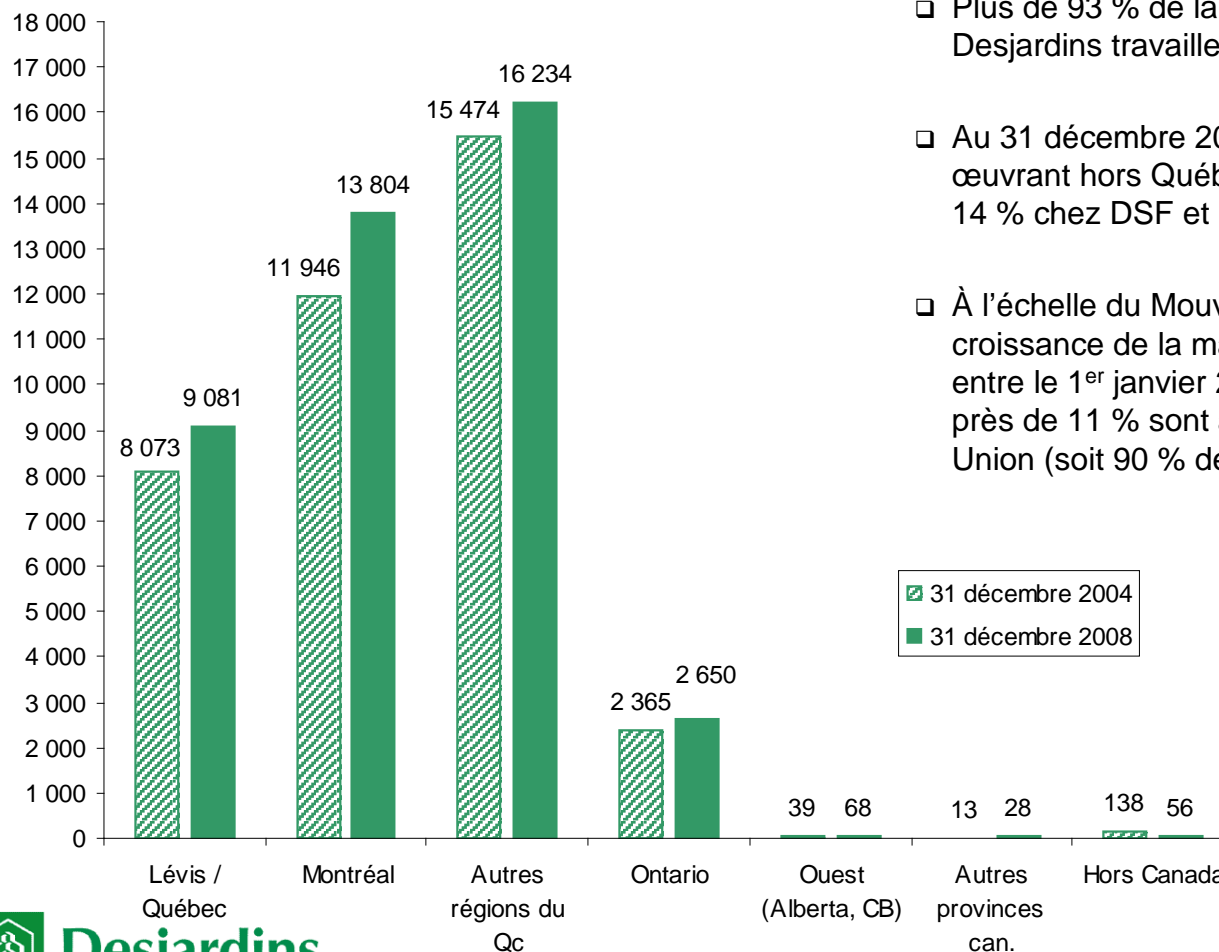
- **Le plus grand groupe financier coopératif au Canada** offrant une gamme complète de produits et services financiers et **la huitième en importance\*** dans le monde
- La **1<sup>re</sup> institution financière au Québec** et la **6<sup>e</sup> au Canada** avec un actif total de 152,3 G\$
- **Près de 5,8 millions de membres propriétaires usagers**
  - ✓ 5,4 millions de membres particuliers  
(70 % de la population du Québec est membre d'une caisse Desjardins)
  - ✓ Près de 400 000 entreprises membres  
(environ 44 % de taux de pénétration au Québec)
- Soutenu par **6 300 dirigeants élus**
- Le **plus important employeur privé au Québec** (39 000 personnes) et parmi les 20 plus importants au Canada (42 000 personnes)



# Desjardins aujourd'hui

- 513 **caisses** réparties en 1 400 points de service
- 51 **centres financiers aux entreprises** (CFE)
- Une **banque Desjardins en Floride** (3 centres de services et une filiale de prêts commerciaux aux États-Unis)
- Une vingtaine de **sociétés filiales** de services financiers spécialisés, propriété des caisses, comprenant environ 100 points d'affaires au Canada
- Groupe financier fortement capitalisé avec un ratio de capital total de 13,67 % au 31 mars 2009

# Desjardins comme employeur – répartition de la main-d'œuvre



- Plus de 93 % de la main-d'oeuvre du Mouvement Desjardins travaillent au Québec.
- Au 31 décembre 2008, la proportion d'employés œuvrant hors Québec s'élevait à 25 % chez DGAG, 14 % chez DSF et près de 12 % chez VMD.
- À l'échelle du Mouvement, on a observé une croissance de la main-d'oeuvre de 12 % en Ontario entre le 1<sup>er</sup> janvier 2005 et le 31 décembre 2008, dont près de 11 % sont attribuables à Desjardins Credit Union (soit 90 % de cette croissance).

# Desjardins comme employeur – évolution de la main-d'œuvre

Croissance main-d'œuvre	2004	2005	2006	2007	2008
Réseau des caisses	23 389	23 897	24 187	24 528	25 145
Fédération et filiales	14 659	15 397	15 798	16 155	16 776
<b>Mouvement</b>	<b>38 048</b>	<b>39 294</b>	<b>39 985</b>	<b>40 683</b>	<b>41 921</b>

- **Mouvement** : augmentation du nombre d'employés de 10,2 % entre 2004 et 2008, dont 3,0 % au cours de 2008
- **Réseau des caisses** : augmentation du nombre d'employés de 7,5 % entre 2004 et 2008, dont 2,5 % au cours de 2008
- **Fédération et filiales** : augmentation du nombre d'employés de 14,4 % entre 2004 et 2008, dont 3,8 % au cours de 2008

# Desjardins et son impact économique au Québec\*

- Sur le marché du travail, Desjardins est responsable (en incluant des effets indirects et induits) de la création de **67 551** années-personnes
  - Ce qui correspond à **2 % de la main-d'œuvre** totale du Québec
  - Ce qui représente **1 emploi sur 50**
- Son impact économique global (effets directs, indirects et induits) est de **4,8 G\$**
  - Ce qui représente **1,84 % du PIB** total du Québec
  - Ce qui constitue des recettes totales de **1 G\$** pour le gouvernement du Québec et près de **470 M\$** pour le gouvernement fédéral

\* Données tirées de « Point de vue économique » du 12 novembre 2008, Études Économiques de Desjardins.

# Manifestation des enjeux de main-d'œuvre



Conjuguer avoirs et êtres



# Impacts des tendances sociodémographiques sur le marché de l'emploi

## Tendances sociodémographiques

Vieillesse de la main-d'oeuvre

Pénurie de main-d'oeuvre

Transformation de la population active

Concentration dans les centres urbains

Immigration

### Offre de main-d'oeuvre

- Diminution de l'offre
  - Pénurie s'accroissant depuis 2001.
  - Baisse du bassin naturel de talents (finance, technologie, actuariat, assurance).
- Concentration de l'offre
  - Montréal forme 80 % des talents en finance.
- Diversité de l'offre
  - Augmentation de l'hétérogénéité : langue, cultures, générations, genre.

### Demande de main-d'oeuvre

- Croissance de la demande
  - Dans un contexte d'économie du savoir, la demande pour les métiers spécialisés augmente.
  - Plus forte dans le secteur financier en raison de la croissance supérieure de ce secteur.
- Spécialisation de la demande
  - Le rôle de gestion devient plus complexe.
  - Besoins critiques en gestion des risques, pl. fin., comptabilité, actuariat, finance.
- Gestion de la diversité
  - Miser sur la diversité pour accroître la capacité d'innovation et la performance.

### Conséquence: Intensification de la gestion des talents et des risques

- L'attraction, la rétention, le développement et la mobilisation sont au coeur des préoccupations de croissance.
- La concurrence pour les talents augmente dans un contexte d'intensification du remplacement de la main-d'oeuvre.

# Impacts de ces transformations sur le capital humain

## Performance des RH en vue de renforcer le « focus » client

- Le service client devient plus complexe et très lié au développement des employés.
- La concurrence entre les institutions financières augmente et la différenciation est un impératif.
- La technologie apporte des avantages, mais aussi des défis.
- L'innovation en continu devient incontournable pour alimenter et maintenir l'avantage concurrentiel.
- Une exigence de productivité accrue en raison d'une pression à la baisse sur les marges bénéficiaires.

## Pressions sur les gestionnaires

- Gérer la diversité.
- Savoir assurer la productivité tout en gérant l'humain et en favorisant l'innovation.
- Penser globalement en agissant localement.
- Connaître ses marchés, ses concurrents, ses clients et son capital humain.
- Gérer la performance collective et la performance individuelle.

## Pressions sur les employés

- S'adapter à la diversité.
- Complexification des métiers qui rend nécessaire la mise à jour en continu des compétences.
- Augmentation des exigences et transformations des attentes des clients.
- Augmentation de la productivité et conciliation travail-famille.
- Atteindre des objectifs élevés tout en prenant les risques nécessaires pour innover.

## Conséquence: mobilisation et développement du capital humain

- Être un employeur de choix afin que les employés en parlent avec enthousiasme, y demeurent et se dépassent, assurant ainsi le succès financier de l'organisation.
- Il est important d'identifier les leviers ayant le plus d'impact sur la mobilisation tels la reconnaissance, les perspectives de carrière, la gestion du rendement, le soutien des gestionnaires, etc.
- Aligner les compétences sur les vecteurs de performance.

# Les grands défis RH qu'impliquent ces transformations

- ❖ Attirer les meilleurs
- ❖ Retenir nos talents
- ❖ Être concurrentiel
- ❖ Se distinguer

# Nos réponses à ces défis



Conjuguer avoirs et êtres

# *Attirer les meilleurs* → En innovant dans nos approches

- Approche beaucoup plus marketing du recrutement exacerbée par la nature même de notre métier → les services financiers, là où la pénurie est la plus forte
- Segmentation avec un focus sur les bassins cibles (finance, actuariat, planification financière, etc.) et sur les différences entre générations → « Value proposition » élaborée par segment de recrutement
- 
- Développement agressif de notre branding RH par une démonstration du grand potentiel de Desjardins comme employeur dans le domaine financier

# *Attirer les meilleurs* → En innovant dans nos approches

- Offrir et *vendre* une rémunération globale attrayante (parties fixes et variables, éléments monétaires et non monétaires, etc.)
- Développer des *stratégies concertées* entre institutions et collaborer avec les universités (programmes de stage, programme de relève universitaire, etc.)
- Présenter la carrière Desjardins avec des parcours de carrière favorisant la *mobilité* au sein du Mouvement

# *Retenir nos talents* → En étant un employeur de choix

- **En se comparant** aux meilleurs employeurs au Canada, en connaissant et en tablant sur nos forces et en cherchant à continuellement s'améliorer
- **En se mesurant**, s'engageant dans des plans d'actions et rendant des comptes sur nos réalisations en matière de mobilisation
- **En rendant** nos employés heureux, performants et en santé

# *Retenir nos talents* → En les développant

- Identifier les *fonctions critiques* et planifier la relève
- Établir des *parcours de carrière* et miser sur une approche par talent, plutôt qu'une approche par poste
- Mettre en place des mécanismes pour s'occuper des *hauts potentiels* tout en assurant le développement attentif de l'ensemble de nos talents
- Aligner les apprentissages sur les *compétences-clés* du futur



# *Être concurrentiel* → Par une rémunération globale attrayante et équitable

- Une vigie et une révision des marchés de référence en mode continu
- Une politique de rémunération favorisant le repositionnement des divers modes de rémunération, afin d'être plus ciblé (divers types de postes) et ainsi viser davantage *l'équité plutôt que l'égalité*
- Une revue de l'approche de gestion du rendement et des programmes de reconnaissance Mouvement pour une *approche intégrée* des incitatifs tangibles et non tangibles

# *Se distinguer* → En tant que groupe financier coopératif

- Tabler sur l'adéquation entre les *valeurs coopératives* et celles des nouvelles génération
- Faire ressortir notre engagement vis-à-vis de la responsabilité sociale et de la *prospérité durable*
- Reconnaître l'engagement social de nos employés par une politique de *reconnaissance du bénévolat*

# *Se distinguer* → En tant que groupe financier coopératif

- Intensifier notre engagement vis-à-vis de la **responsabilité sociale** par la valorisation et l'investissement dans des programmes de transport alternatif
- Soutenir le **changement culturel** de l'organisation par notre institut coopératif (université d'entreprise)

# En résumé

- La guerre des talents amène une transformation importante de la fonction ressources humaines dans l'organisation
- Ce défi pousse une meilleure gestion des personnes et des risques pour une plus grande satisfaction des membres et des clients
- Il devient incontournable d'intégrer les stratégies ressources humaines aux stratégies d'affaires

# Questions ou commentaires