

« Les compétences de demain » dans l'assurance



En coopération avec



Étude « Les compétences de demain » dans l'assurance

Dans le cadre de la stratégie 2020-2024 de l'ASA, l'Institut d'économie de l'assurance de l'université de Saint-Gall I.VW et l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle IFFP ont recensé « Les compétences de demain » à l'horizon 2030 pour le secteur de l'assurance. Les innovations sociales et technologiques donnent un véritable coup de fouet à l'évolution des marchés du travail. Le secteur de l'assurance – l'un des principaux employeurs revêtant une importance macroéconomique et sociale considérable – est tributaire de la disponibilité d'un personnel qualifié.

La transmission de ces aptitudes professionnelles passe essentiellement par le biais de la formation initiale ainsi que de la formation continue. En conséquence, il est important de veiller à ce que les offres de formation intègrent les nouvelles exigences requises sur le marché du travail. Aux fins d'identification des aptitudes et des compétences nécessaires (« *skills* ») aux employés de demain, il faut déterminer dans un premier temps les développements qui ne manqueront pas de marquer le secteur de l'assurance au cours des prochaines années. L'I.VW a travaillé avec le groupe de projet de l'ASA et son comité en charge de la politique de la formation et de l'emploi pour identifier les tendances susceptibles de modifier durablement l'assurance d'ici 2030.

Les résultats empiriques ont permis l'identification des tendances suivantes pour le « Scénario 2030 » :

- Individualisation
- Société de la santé
- Internet des objets (IoT)
- Intelligence artificielle
- Écosystèmes numériques

Soutenue par l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), la phase 2 s'appuie sur le « Scénario 2030 » pour dépister les compétences de demain (« *skills* »). Partant de ce point de départ, des collaborateurs issus de plusieurs compagnies d'assurances occupant des fonctions diverses et variées ont

décrit et discuté au cours de deux ateliers les compétences dont les employés du secteur de l'assurance ont besoin pour satisfaire aux exigences professionnelles du futur. À ce stade, il est important de noter que les compétences ont été identifiées selon une approche ascendante (de la base vers le sommet « *bottom up* ») et non descendante (du sommet vers la base, « *top down* »). Une telle démarche permet l'identification de compétences concrètes et tangibles dont la transmission doit ensuite être organisée dans le cadre de mesures de formation internes à l'entreprise, de cours de culture générale ou d'offres de formation professionnelle.

Il ressort de l'analyse qualitative que les futures exigences en matière d'aptitudes peuvent être résumées en cinq compétences transversales :

- agilité,
- esprit de collaboration et aptitude au travail en réseau,
- approche axée sur la clientèle,
- maîtrise des outils numériques,
- ainsi que sens des responsabilités et respect des valeurs.

Cinq recommandations ont été formulées sur la base des enseignements tirés de l'étude et visent la promotion des compétences requises à la fois dans les offres de formations ainsi qu'au sein des entreprises et qui peuvent être développées.

Tout en soulignant la collaboration constructive et ciblée des compagnies d'assurances en la matière, cette étude a permis de montrer à quel point l'intérêt pour les sujets tournant autour de la formation et le rôle joué par ces derniers sont importants au niveau sectoriel. L'ASA peut maintenant partager les résultats de cette étude et les disséminer, mutualiser les expériences des compagnies et rechercher le dialogue avec les organismes de formation afin de promouvoir le développement de compétences dans le secteur de l'assurance.

Phase 1**Les tendances dans l'assurance** 7**Institut d'économie de l'assurance (I.VW) de l'université de Saint-Gall**

Prof. Dr. Christian Biener / Prof. Dr. Alexander Braun / Prof. Dr. Hato Schmeiser

1. Introduction	8
2. Méthodologie	8
3. Les tendances prises en compte	9
3.1 Tendance à l'individualisation	9
3.2 Tendance à l'émergence d'une société de la santé	9
3.3 Tendance à une nouvelle conception des rôles entre l'économie et l'État	10
3.4 Tendance en faveur de la technologie blockchain	10
3.5 Tendance en faveur de l'Internet des objets (Internet of things, IoT)	11
3.6 Tendance en faveur de l'intelligence artificielle (IA)	11
3.7 Tendance en faveur du changement climatique et de la durabilité	12
3.8 Tendance en faveur d'écosystèmes numériques	14
3.9 Tendance en faveur de la croissance économique	14
3.10 Tendance en faveur d'un marché financier restreint	15
4. Résultats de l'évaluation empirique	16
4.1 Participants	16
4.2 Évaluation des probabilités de survenance des tendances	16
4.3 Évaluation du potentiel de changement découlant des tendances	16
4.4 Évaluation de l'effet des tendances sur les compétences	17
5. Résumé du « Scénario 2030 »	18
6. Point de vue extérieur à la branche	19

Phase 2**Les compétences requises à l'avenir** 21

Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle IFFP

Prof. Dr. Ursula Scharnhorst / Prof. Dr. Jürg Schweri / Irene Burch

7.	Lien entre les phases 1 et 2 de l'étude	22
7.1	Questions relatives aux compétences ressortant du sondage de l'I.VW	23
7.2	Lien entre les résultats du sondage et les ateliers	23
8.	Organisation et déroulement des ateliers	24
8.1	Participants	24
8.2	Déroulement des ateliers	25
8.3	Constitution des groupes, modération et rédaction du procès-verbal	25
8.4	Retour d'expérience et commentaires sur les ateliers	26
8.5	Évaluation des résultats	26
9.	Résultats qualitatifs : les compétences transversales de demain	28
9.1	Agilité	28
9.2	Esprit de collaboration et aptitude au travail en réseau	30
9.3	Approche centrée sur la clientèle	31
9.4	Maîtrise des outils numériques	33
9.5	Travail responsable et orientée sur des valeurs	34
10.	Résumé des résultats de la deuxième phase	36
11.	Conclusions et recommandations	37
Annexe 1:	Domaines d'activité / fonctions / diplômes de fin d'études des participants aux ateliers	43
Annexe 2:	Guide pour l'animation des ateliers	44
Annexe 3:	Exemple d'un padlet rempli par le groupe 1 sur la distribution	45
Annexe 4:	Compilation de l'ensemble des compétences opérationnelles de demain recensées tout le long de la chaîne de création de valeur (classées par catégories de compétences transversales]	46
Bibliographie		53
Renvois		54



12 5:42

5:00-6:00PM

Apple
1811 William Stre...

17°

87

Phase 1

Les tendances dans l'assurance

Institut d'économie de l'assurance (I.VW)
de l'université de Saint-Gall

Prof. Dr. Christian Biener / Prof. Dr. Alexander Braun / Prof. Dr. Hato Schmeiser

1

Introduction

Les innovations sociales et technologiques donnent un véritable coup de fouet à l'évolution des marchés du travail. Le secteur de l'assurance – l'un des principaux employeurs revêtant une importance macroéconomique et sociale considérable – est tributaire de la disponibilité d'un personnel qualifié.

Un pilotage à moyen terme des activités de formations initiales et continues passe inévitablement par l'identification des compétences (« skills ») qui s'avéreront nécessaires à l'avenir pour travailler dans l'assurance. Une telle analyse présuppose une compréhension suffisante de l'avenir du secteur de l'assurance comme industrie et de son rôle sur le marché pour en déduire

les aptitudes requises. Au cours de la phase 1 de cette étude, l'I.VW a travaillé avec le groupe de projet de l'ASA et le comité en charge de la politique de la formation et de l'emploi pour identifier les tendances susceptibles de modifier durablement l'assurance d'ici 2030 et a soumis ces dernières à une évaluation empirique.

La méthodologie utilisée pour l'identification des tendances pertinentes ainsi que le « Scénario 2030 » en résultant sont présentés ci-dessous. Soutenue par l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), la phase 2 s'appuie sur le « Scénario 2030 » pour dépister les compétences (« skills ») qui seront indispensables en 2030.

2

Méthodologie

Le modèle des « sphères environnementales » du nouveau modèle de gestion de Saint-Gall a été utilisé pour identifier les principales évolutions du secteur de l'assurance à l'horizon 2030. Les sphères environnementales représentent les domaines significatifs de l'environnement d'une entreprise qui exercent une influence centrale sur celle-ci. L'interaction entre les entreprises et leurs sphères environnementales est extrêmement forte. Les évolutions et les mutations au sein des sphères environnementales recèlent un grand potentiel de changements pour les entreprises, c'est pourquoi elles constituent le principal objet d'investigation d'une analyse des tendances. Les sphères environnementales sont habituellement les suivantes : société, technologie, nature et environnement ainsi qu'économie.

La première étape a consisté dans l'identification des principaux développements du point de vue d'I.VW, du groupe de projet de l'ASA et du comité en charge de la politique de la formation et de l'emploi à l'aide du modèle

des « sphères environnementales ». Puis, dans un deuxième temps, ces développements ont été validés empiriquement, notamment sous forme d'une enquête structurée réalisée en ligne auprès de représentants des compagnies d'assurances suisses sur ce qu'ils pensaient des scénarios présentés. L'enquête a également permis d'obtenir quelques premières indications concernant les implications « pertinentes en termes de compétences » qui ressortaient des scénarios. En parallèle, I.VW a mené des entretiens avec des experts d'autres branches « proches » (par exemple, fintech, banque, etc.) afin de confronter la vision interne de l'industrie à une vision externe.

Le résultat de la validation empirique donne un scénario 2030, qui comporte une liste de tendances susceptibles d'influencer le développement du secteur de l'assurance jusqu'en 2030 et qui (1) se caractérisent par une forte probabilité de survenance, (2) possèdent un fort potentiel de changement et (3) impliquent de nouvelles aptitudes.

3

Les tendances prises en compte

Identifiées en collaboration avec le groupe de projet de l'ASA et le comité en charge de la politique de la formation et de l'emploi, les tendances suivantes ont été prises en compte dans l'évaluation empirique.

3.1 Tendance à l'individualisation

Brève description : Combinées à la disponibilité des données ainsi qu'à la capacité d'analyser de grandes quantités de données en temps réel, les innovations technologiques permettent d'offrir des solutions (d'assurance) personnalisées et axées sur les besoins dans pratiquement toutes les branches de l'assurance. De tels produits sont très prisés et utilisés par une grande partie des consommateurs (et pas uniquement par les jeunes férus de technologie).

Contexte : Aujourd'hui déjà, des solutions d'assurance individualisées reposant sur de grandes quantités de données et des algorithmes puissants font leur entrée sur le marché et trouvent un large écho, surtout auprès des jeunes clients férus de technologie. Une telle individualisation des offres des assureurs peut s'avérer avantageuse pour le client : les changements de ses conditions de vie et / ou de son comportement sont automatiquement pris en compte dans la couverture d'assurance et peuvent dès lors se traduire par des primes moins élevées et / ou une couverture plus adaptée. Cela permet aux clients d'économiser des transactions et aux compagnies de réaliser des gains d'efficacité du fait de la réduction des asymétries d'informations entre les assureurs et les assurés (effet de l'aléa moral [*moral hazard*], anti-sélection encore appelée sélection adverse). Dès lors, peuvent être proposées aux clients des solutions à la fois meilleur marché et mieux adaptées à leurs besoins.

Du point de vue du secteur de l'assurance, le risque découle en particulier des aspects liés à la réputation / la confiance et aussi de la concurrence d'entreprises numériques à vocation internationale qui proposent des polices d'assurance. Si les prestataires n'arrivent pas à

communiquer de manière crédible que les données sont utilisées de manière fiable, une telle approche axée sur les données peut rapidement mettre en péril leur réputation. Le modèle économique des assureurs est mis à mal par la concurrence des entreprises numériques à vocation internationale si ces dernières arrivent mieux à se positionner comme un « refuge sûr » en matière d'utilisation et de stockage des données personnelles sensibles et disposent des capacités permettant une meilleure utilisation des données et, par ricochet, une minimisation du risque de base pour le client (corrélation imparfaite entre l'indice de risque reposant sur les données et le risque réel).

3.2 Tendance à l'émergence d'une société de la santé

Brève description : L'augmentation continue du niveau de vie et les progrès de la médecine et de la nutrition ont encore accru l'espérance de vie et donné naissance à une société qui accorde une plus grande importance à la santé. Au sein de cette société, les services de santé, en particulier ceux sous la forme d'offres de prévention, sont très prisés, et les compagnies d'assurances se sont positionnées en la matière comme des intermédiaires clés en assumant le rôle de véritables gestionnaires de santé.

Contexte : L'aspect de la santé occupe aujourd'hui une place centrale dans la vie de beaucoup. De multiples causes, comme l'élévation continue du niveau de vie et les progrès de la médecine et de la nutrition, ont conduit à une augmentation de l'espérance de vie et sous-tendent cette évolution (CSS 2019). Les services de santé sont désormais abordables et accessibles par l'intermédiaire d'une multiplicité de prestataires et de technologies, que ce soit dans le contexte de la consommation, de l'alimentation, de l'organisation du travail, des loisirs ou de la planification des vacances. L'individualisation et les progrès technologiques conduisent à une prévoyance en matière de santé relevant de plus en plus de la responsabilité individuelle, et la santé devient ainsi un

bien de consommation. C'est là qu'interviennent les applications numériques qui enregistrent des données sur la santé et les évaluent. Au regard de cette évolution des besoins de la clientèle, les assureurs doivent se positionner de manière plus large et étendre leur gamme de services, lesquels génèrent un nouveau potentiel de valeur ajoutée. Dans ce contexte, l'approche d'un écosystème numérique est également cohérente.

3.3 Tendance à une nouvelle conception des rôles entre l'économie et l'État

Brève description : L'État a pris en charge un nombre croissant de tâches relevant du secteur privé et a largement multiplié les dispositions réglementaires.

Contexte : Bien souvent, les marchés ne sauraient se développer sans règles contraignantes. Le secteur de l'assurance est depuis toujours un secteur hautement réglementé, tenu de respecter des exigences élevées en matière de rapports et de documentation. Les nouvelles exigences réglementaires nationales et internationales se multiplient à un rythme soutenu. Dans une récente enquête menée sur la place d'assurance de Zurich, 96 pour cent des personnes interrogées ont indiqué qu'au lendemain de la crise financière, les difficultés générées par les réglementations nationales et internationales étaient « très importantes »¹ ou « importantes ». Par ailleurs, il existe en Suisse des monopoles historiquement dominés par l'État, par exemple dans le domaine de l'assurance immobilière ou de l'assurance-accidents. D'aucuns s'inquiètent de plus en plus que des exigences excessives n'entraînent des coûts inutiles, voire entravent l'innovation puisque les entreprises prennent alors moins de risques.

3.4 Tendance en faveur de la technologie blockchain

Brève description : La technologie *blockchain* est devenue l'infrastructure de base du système financier. Les entreprises qui se sont positionnées tôt en la matière peuvent tirer parti de potentiels d'efficacité importants et générer une valeur ajoutée supplémentaire pour le client

en s'appuyant sur la sécurité des données et la réduction des coûts de transaction.

Contexte : Les technologies des registres distribués (*Distributed Ledger Technology, DLT*) ont conquis le monde à la vitesse de l'éclair ces dernières années. Leurs applications potentielles dans le secteur de l'assurance alimentent actuellement les discussions entre scientifiques et professionnels du secteur. Forme inédite de stockage de données, la technologie *blockchain*, en particulier, constitue un outil idéal pour enregistrer les transactions d'acteurs du marché aux intérêts parfois contradictoires. Elle se caractérise surtout par sa clarté, sa transparence et la sécurité de ses manipulations. Bien que les développements en la matière aient actuellement quelque peu ralenti après une phase initiale d'exagération, les experts s'accordent à dire que la technologie *blockchain* dispose du potentiel nécessaire pour devenir l'infrastructure de base du système financier du futur (se reporter par exemple à WEF 2016 ; WEF 2018).

Depuis l'introduction du *bitcoin* en 2009, première manifestation de la technologie *blockchain*, de nombreuses variantes sont apparues qui diffèrent par le mécanisme de consensus, la cryptographie utilisée, la visibilité des données ainsi que par de nombreuses autres caractéristiques. Cette diversité des caractéristiques a déclenché un débat entre experts sur ce qui peut réellement être appelé « technologie *blockchain* ». De nos jours, la distinction porte essentiellement sur deux types de *blockchain*. Les *blockchains* publiques, telles que celles de Bitcoin ou d'Ethereum, permettent à toute partie intéressée dans le monde de rejoindre le réseau qui gère l'ensemble des données partagées. À l'inverse, les *blockchains* privées ou sur autorisation (*permissioned*), reposant sur Hyperledger ou Corda, n'autorisent l'affiliation qu'aux parties de confiance.

Par ailleurs, les systèmes de *blockchain* diffèrent généralement par leur objectif : à l'origine destiné à servir de monnaie électronique pour les paiements de pair-à-pair (*peer-to-peer*), le bitcoin est désormais de plus en plus considéré comme un actif permettant de stocker de la valeur. À l'opposé, Ethereum était censé représenter une sorte d' « ordinateur mondial » sur lequel des

applications spécifiques, appelées « contrats intelligents » (*smart contracts*), pouvaient être exécutées de manière automatisée. Les réseaux privés s'appuyant sur Corda ont été conçus pour répondre aux besoins particuliers du secteur financier en matière de confidentialité.

Pour le secteur de l'assurance, la technologie *blockchain* offre un large éventail de possibilités, de l'intégration des nouvelles recrues et de la souscription à la gestion de programmes de réassurance complexes en passant par le règlement des sinistres. Considérant la tendance majeure en faveur des écosystèmes numériques, ces nouvelles technologies sont nécessaires pour le partage des données et l'exécution des transactions. Les *blockchains* publiques reposant explicitement sur des transactions sans intermédiaire, il s'agit là d'une évolution potentiellement disruptive que les assureurs seraient bien inspirés de surveiller de près.

3.5 Tendance en faveur de l'Internet des objets (*Internet of things, IoT*)

Brève description : L'utilisation généralisée des appareils connectés relevant de l'Internet des objets a ouvert un nouveau champ des possibles en termes de solutions pour la clientèle. En l'espèce, l'accent est mis ici sur les aspects de la prévention ainsi que de la réduction des asymétries de l'information.

Contexte : À l'ère du numérique, la communication ne s'établit plus uniquement entre des individus, mais aussi entre des machines. Cette connectivité offerte par l'Internet des objets (IoT) ouvre un immense champ des possibles. Des technologies qui semblaient futuristes deviennent réalité au quotidien. Les appareils portables (*wearables*) mesurent les données corporelles et les envoient à des plateformes numériques ou à des prestataires de soins de santé. Les propriétaires de « maisons intelligentes » (*smart homes*) contrôlent l'éclairage, le chauffage, les équipements de sécurité, les machines à laver et les réfrigérateurs via des connexions sans fil. Équipés d'une connectivité permanente, des véhicules, comme des voitures ou des drones, sont capables de se déplacer dans leur environnement de manière partiellement ou totalement autonome.

Le monde en réseau de demain permettra aux entreprises d'abattre les frontières géographiques et d'accroître leur productivité ainsi que leur efficacité. Pour le secteur de l'assurance, c'est un immense champ des possibles qui s'ouvre ainsi. L'Internet des objets favorise par exemple le développement de produits et de services entièrement nouveaux, en particulier dans les domaines de la prévention et de l'assurance situationnelle. Les capteurs IoT présents dans les *wearables*, les maisons ou les ateliers de production envoient de grandes quantités de données en temps réel, qui sont évaluables à l'aide de solutions relevant de l'IA. Si le logiciel détecte un problème imminent, il peut alors déclencher des mesures préventives à un stade précoce. Actuellement, la technologie des capteurs permet déjà, par exemple, de prédire de manière fiable des ruptures de canalisations et de les prévenir en coupant l'alimentation centrale en eau. Pour le client, une telle prévention des dommages est toujours la variante préférée à une indemnisation financière a posteriori. En outre, la connectivité croissante entraîne une réduction substantielle des asymétries de l'information sur le marché de l'assurance. À l'avenir, l'évaluation des risques et la tarification pourront davantage s'appuyer sur le comportement effectif des preneurs d'assurance, sous réserve que les clients acceptent de partager leurs données. Or, cela dépend essentiellement de la promesse en termes de valeurs formulée au client en contrepartie.

3.6 Tendance en faveur de l'intelligence artificielle (IA)

Brève description : L'intelligence artificielle (IA) s'est imposée comme l'une des principales technologies clés. Les méthodes de l'IA sont largement utilisées en assurance et ont permis de décupler sensiblement l'efficacité des produits ainsi que de dynamiser les innovations en la matière.

Contexte : L'intelligence artificielle (IA) est actuellement l'une des thématiques majeures de la recherche en informatique et en innovation. Après des décennies de progrès technologiques axés sur l'automatisation du travail physique, les machines seront désormais en mesure, ceci pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, de prendre aussi en charge le travail mental.

Cette possibilité découle des récents progrès réalisés en architecture des réseaux de neurones profonds (*Deep Neural Networks*) combinés aux unités modernes de traitement graphique (*Graphical Processing Units, GPU*). Ces dernières fournissent l'énorme puissance de calcul nécessaire à la mise en œuvre des modèles. Le secteur de l'assurance est extrêmement sensible à cette révolution technologique, car il compte un nombre supérieur à la moyenne de tâches administratives, dont beaucoup se caractérisent par des tâches chronophages et répétitives impliquant de grandes quantités de données. Sans surprise, la profession d'actuaire en particulier est prédestinée à l'application de solutions reposant sur l'IA. À ce jour, cependant, les compagnies d'assurances recourent essentiellement à l'IA pour le développement d'applications orientées sur la clientèle, telles les analyses CRM, les agents conversationnels (*chatbots*) ou les assistants numériques. Or, cette technologie recèle un potentiel bien plus considérable encore. La capacité d'analyser à moindre coûts de grandes quantités de données en temps réel pourrait devenir un facteur de différenciation concurrentielle dès les prochaines années. L'automatisation informatique de tâches répétitives contribue à la réduction des coûts et dégage ainsi du temps pour des activités créatrices de valeur telles que l'innovation en matière de produits ou la maintenance des algorithmes.

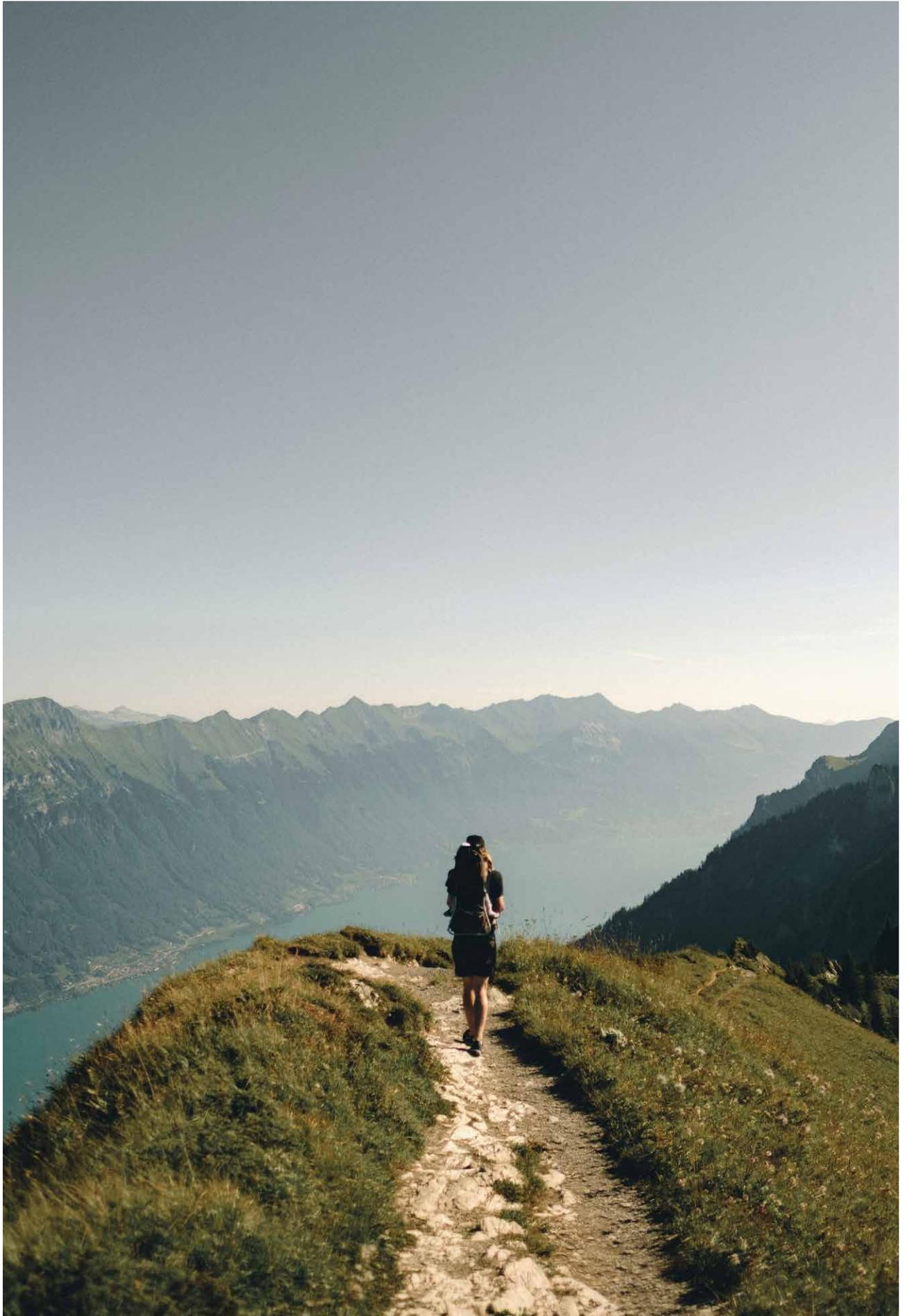
L'éventail des multiples applications possibles est très large. Des réseaux de neurones profonds convenablement entraînés devraient bientôt être capables d'effectuer des calculs de solvabilité et de constituer des réserves. En outre, la capacité à reconnaître des modèles promet un tout nouveau niveau de précision, d'objectivité et de cohérence dans l'évaluation des risques. D'autres potentiels résident dans l'application de modèles d'IA sur des données non conventionnelles reflétant le style de vie, les loisirs, le comportement social et bien d'autres critères encore. Cela permet ainsi d'éviter des évaluations de risques coûteuses et chronophages.

3.7 Tendance en faveur du changement climatique et de la durabilité

Brève description : Au regard de l'aggravation du changement climatique et de la pression publique qui en résulte, l'orientation durable des compagnies d'assurances est devenue un facteur de différenciation essentiel qui leur permet de se démarquer aux yeux des parties prenantes (en particulier des clients et des investisseurs).

Contexte : Le changement climatique est l'un des plus grands défis auxquels l'humanité est confrontée. D'après les dernières estimations, la température moyenne mondiale a déjà augmenté de 1°C par rapport à l'ère préindustrielle (se reporter notamment à Hawkins et al. 2017). Ce phénomène s'explique essentiellement par les émissions anthropiques de gaz à effet de serre (GES) qui provoquent des anomalies de température pour plusieurs millénaires. Si cette tendance n'est pas enrayerée, elle ne manquera pas d'avoir des conséquences catastrophiques et irréversibles, telles que l'acidification des océans, la fonte du permagel (*permafrost*), la multiplication de phénomènes météorologiques extrêmes et d'inondations ainsi que l'extinction d'espèces de toutes sortes. Les récentes catastrophes comme les ouragans Harvey, Irma et Maria en 2017 pourraient en être les signes avant-coureurs.

Le changement climatique risque d'exercer des effets dévastateurs sur nos sociétés : famines et sécheresses, voire inhabitabilité de régions entières. Petite note positive, cependant, des efforts de plus en plus sérieux ont été accomplis dernièrement en vue de la stabilisation des émissions de CO₂. Depuis la ratification en 1994 de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC), 24 conférences des parties (CP) ont été organisées. Lors du dernier sommet qui s'est tenu en 2018 à Katowice (Pologne), près de 200 nations se sont engagées à respecter des règles contraignantes en faveur de la mise en œuvre de l'accord de Paris pour le climat de 2015. Ce dernier a pour objectif de contenir le réchauffement climatique en dessous de 2°C sur le long terme. Cela implique la transformation de la production d'énergie et des pratiques industrielles, laquelle ne sera réalisable que si les



flux de capitaux mondiaux sont réorientés sur des projets d'infrastructure et des technologies neutres sur le plan climatique.

Le secteur des assurances est touché par cette tendance à plusieurs titres. Fort de son énorme dotation en fonds propres et de sa contribution substantielle au PIB mondial, il a un rôle clé à jouer dans la lutte contre le changement climatique (se reporter notamment à Braun et al. 2019). En signant les Principes pour l'assurance responsable (*Principles for Sustainable Insurance, PSI*), de nombreuses compagnies se sont déjà engagées spontanément à lutter contre le changement climatique par le biais d'un plan d'action complet à l'échelle de toute l'entreprise. Cela inclut des activités neutres sur le plan climatique, tant en termes de placements que de souscriptions. En investissant dans des modèles économiques et des technologies durables et en assumant les risques y afférents, les compagnies d'assurances peuvent accélérer la transformation durable de l'économie mondiale. La mentalité des clients et des investisseurs est depuis longtemps déjà en train d'évoluer en ce sens. Par conséquent, la pression exercée par ces parties prenantes clés en faveur de pratiques commerciales durables ne devrait pas manquer de s'intensifier encore à l'avenir, et ce de manière significative.

3.8 Tendance en faveur d'écosystèmes numériques

Brève description : Les offres traditionnelles des compagnies d'assurances ont été largement absorbées par des écosystèmes numériques et ne représentent qu'un élément constitutif parmi d'autres de ces systèmes. Les assureurs jouent à la fois le rôle d'« orchestrateurs » et de partenaires au sein de ces écosystèmes.

Contexte : Les entreprises et les clients sont de plus en plus étroitement liés à leur environnement. Du coup, les frontières s'estompent entre les différents secteurs d'activité, ceci en dépit des exigences réglementaires. D'ici à 2030, la part des nouvelles affaires issues des écosystèmes numériques est estimée entre 30 et 60 pour cent. Si les opportunités sont grandes sur le marché (cf. à ce sujet Ping An), elles s'accompagnent néanmoins

de risques pour le secteur (éviotion du cœur de métier par des entreprises extérieures à la branche).

Lorsque les assureurs élargissent leur gamme de produits en incluant des services allant au delà de la couverture du risque pur, cela s'inscrit généralement à l'avantage de la clientèle : un besoin d'assurance dû à un changement des conditions de vie peut être identifié rapidement et un sinistre ne conduit pas seulement à une indemnisation, mais l'assureur et les sociétés affiliées s'occupent aussi de la réparation des dommages. Ce dernier point permet au client d'économiser des transactions et de gagner en efficacité dans l'élimination des dommages, ce qui peut se traduire par des réductions de primes. C'est justement ce lien avec des instruments de contrôle numérique qui permet également une meilleure prévention des dommages, la réduction des problèmes liés à l'asymétrie de l'information et l'association à d'autres biens de consommation. Ces considérations ont déjà été décrites dans diverses études, et quelques exemples pratiques (voir Ping An) illustrent clairement les multiples opportunités potentielles.

Pour le secteur de l'assurance, le risque réside surtout dans la concurrence que représentent les entreprises numériques à vocation internationale qui proposent des polices d'assurance. Le modèle économique traditionnel des assureurs risque d'être soumis à une forte pression si les entreprises numériques parviennent à identifier mieux que les compagnies d'assurances les clients qui ont des chances de subir peu des sinistres. Sans compter, qu'il existe aussi un risque d'arbitrage réglementaire : fortes de leur puissance sur le marché, certaines entreprises numériques actives au niveau international parviennent en effet déjà à faire fi des cadres juridiques régionaux (protection des données, droit fiscal, réglementation des produits, etc.) et bénéficient ainsi d'avantages concurrentiels massifs.

3.9 Tendance en faveur de la croissance économique

Brève description : La croissance en termes réels des marchés de l'assurance des pays développés stagne depuis plus de dix ans. Cette situation contraste avec

la forte croissance des marchés émergents, qui s'explique notamment par l'accession de larges pans de la population à la classe moyenne. Cette évolution a entraîné un déplacement important des ressources des compagnies vers les pays en voie de développement et les pays émergents. Les entreprises qui ont réussi ce passage enregistrent d'excellentes performances.

Contexte : Il existe une corrélation positive entre le PIB d'un pays et le niveau des primes d'assurance, tel est le constat empirique de diverses études. Ces dernières années, les marchés mondiaux de l'assurance ont connu une croissance supérieure à l'inflation. Toutefois, la crise du Covid-19 ne manquera pas d'avoir des répercussions significatives même après les années 2020 et 2021. Les prévisions conjoncturelles à moyen terme sont globalement positives quant à la situation en Suisse et sur les principaux marchés de l'UE.

Après une croissance significative des primes au niveau mondial en 2019 - principalement due à des augmentations dans les affaires d'assurance-vie - l'année 2020 devrait être marquée par une diminution des primes trois fois plus importante que l'effondrement enregistré pendant la crise financière de 2018 (Allianz 2020). Concrètement, la croissance des primes devrait enregistrer un recul de -4,4 pour cent en affaires d'assurance-vie au niveau mondial et de -2,9 pour cent en affaires d'assurance de dommages (Allianz 2020). En termes absolus, cela représente une perte de 360 milliards d'euros environ (affaires vie mondiales : près de 250 milliards d'euros ; affaires non-vie : 110 milliards d'euros environ). Selon Allianz Research, une légère croissance (de l'ordre de 3 pour cent par an) est attendue pour les marchés locaux à moyen et long termes, ce qui contraste avec un taux de croissance de 10 pour cent par an sur les marchés émergents.

3.10 Tendance en faveur d'un marché financier restreint

Brève description : L'environnement de taux bas persiste, obligeant les assureurs à adopter de nouvelles approches dans le domaine de la gestion des actifs et à supprimer massivement l'octroi de garanties. Ils se

retrouvent du coup largement en concurrence avec les banques et les sociétés fintech en ce qui concerne les produits dédiés à la constitution de capital.

Contexte : La faiblesse persistante des taux d'intérêt continue de peser lourdement sur le secteur de l'assurance, entraînant des aménagements dans la politique d'investissement et nécessitant de nouvelles approches lors de la conception de produits. En matière de placements, les assureurs innoveront de plus en plus en développant des stratégies d'investissement alternatives. Au niveau des produits, ceux offrant des garanties sont retirés du marché, car les garanties impliquées sont tout simplement devenues trop coûteuses ; or, ces produits justement permettaient aux assureurs de se démarquer par rapport aux produits d'investissement proposés par les banques et le secteur des investissements. Dans une récente enquête menée sur la place d'assurance de Zurich, 68 pour cent des personnes interrogées ont indiqué que l'environnement de taux d'intérêt historiquement bas qui perdure depuis la dernière crise financière génère des complications « très importantes » ou « importantes ».²

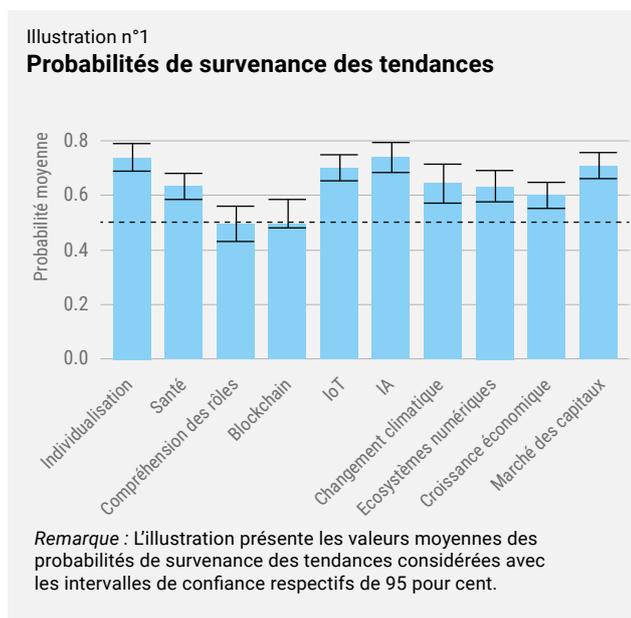
4 Résultats de l'évaluation empirique

4.1 Participants

Les participants à notre étude étaient âgés en moyenne de 47 ans, avaient 21 ans d'expérience professionnelle en moyenne et géraient dans la frange médiane 26 employés.

4.2 Évaluation des probabilités de survenance des tendances

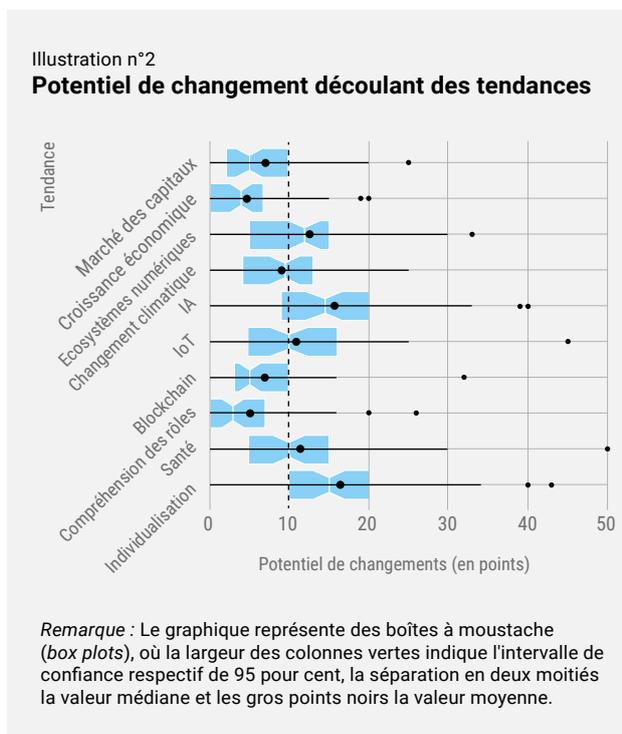
Question : Selon vous, quelle est la probabilité de survenance de la tendance décrite dans ce scénario ? (N = 61)



Résultat : Les tendances Individualisation, Société de la santé, Internet des objets (IoT), Intelligence artificielle, Changement climatique et durabilité, Écosystèmes numériques, Croissance économique et Marché financier restreint affichent des probabilités subjectives supérieures en moyenne à la barre des 50 pour cent.³

4.3 Évaluation du potentiel de changement découlant des tendances

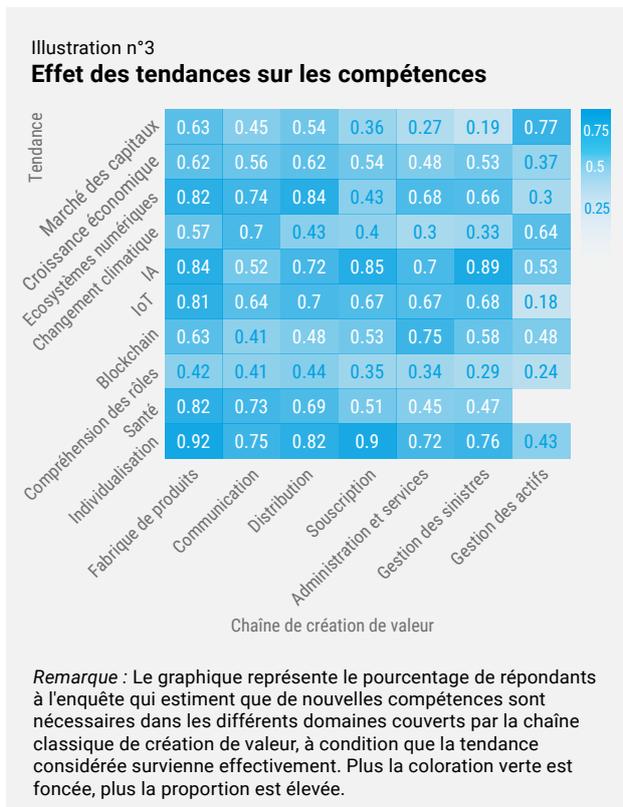
Question : Dans quelle mesure les scénarios décrits contribueront-ils à modifier en profondeur le secteur de l'assurance ou, en d'autres termes, quels scénarios présentent le plus grand potentiel de changements d'ici 2030 ? (N = 58)



Résultat : Les tendances Individualisation, Société de la santé, Internet des objets (IoT), Intelligence artificielle et Écosystèmes numériques présentent des potentiels de changement subjectifs supérieurs en moyenne à la barre des 10 points (10 points par tendance correspondraient à une pondération égale du potentiel de changement découlant des dix tendances – c'est-à-dire que toutes les tendances ont la même influence).

4.4 Évaluation de l'effet des tendances sur les compétences

Question : Dans quelle mesure le scénario décrit influence-t-il les compétences (*skills*) requises par les collaborateurs à l'avenir, car il modifie les domaines d'activité (= tâches essentielles) au cours des différentes étapes de la chaîne de création de valeur ?
 (1 = De nouvelles compétences (*skills*) sont nécessaires, car le scénario induit de nouveaux domaines d'activité ou modifie les domaines d'activité existants, 0 = Les compétences existantes sont suffisantes, car le scénario ne modifie guère les domaines d'activité) (N = 59)



Résultat : Les tendances Individualisation, Société de la santé, Internet des objets (IoT), Intelligence artificielle et Écosystèmes numériques présentent en moyenne des effets subjectifs sur les compétences supérieurs à la barre des 50 pour cent.

5

Résumé du « Scénario 2030 »

Pour identifier les compétences qui devraient être présentes dans le secteur de l'assurance en 2030, il faut imaginer un scénario qui contient les tendances qui (1) sont probables, (2) présentent un fort potentiel de changement et (3) exercent un effet prononcé sur les compétences.

Cette approche rend compte d'une attente tendancielle des répondants et correspond également à l'avis du groupe de projet et à son évaluation. Dans l'ensemble, les tendances suivantes peuvent être résumées à partir de cette logique dans le « Scénario 2030 » :

- Individualisation
- Santé
- Internet des objets (IoT)
- Intelligence artificielle (IA)
- Écosystèmes numériques

Le « Scénario 2030 » comprend donc deux tendances sociales (individualisation, santé), deux technologiques (IoT, IA) et une économique (écosystèmes numériques).



6

Point de vue extérieur à la branche

L'I.VW a mené des entretiens structurés avec trois dirigeants d'industries étrangères au secteur et néanmoins proches de l'assurance afin d'examiner d'un œil critique le constat interne qui ressort de l'enquête susmentionnée. Les trois personnes sont a) une associée d'un grand cabinet d'expertise comptable et de conseil, b) une associée d'une grande société de conseil, et c) un investisseur et propriétaire issu du secteur de l'AssurTech / de la FinTech.

Les conclusions de notre sondage empirique sont considérées ici comme correspondant pour l'essentiel aux attentes des participants. Toutefois, certains participants ont fait remarquer que le changement pourrait s'avérer bien plus rapide et survenir avant l'horizon 2030. Par ailleurs, concernant les tendances identifiées, la tendance relative aux écosystèmes numériques est perçue comme nettement plus disruptive que les tendances technologiques (c'est-à-dire l'IoT et l'IA). Des doutes ont été émis sur la validité de la position (majoritaire) des répondants selon laquelle les compagnies d'assurances de dommages pourraient jouer le rôle d'« orchestrateurs » des écosystèmes :

si les écosystèmes sont susceptibles de jouer un rôle plus important dans le secteur de l'assurance de dommages (par exemple, dans les domaines de la mobilité, de l'habitat et des voyages), ni les authentiques interfaces clients ni les sources de données ne sont propres à l'assurance. Une autre tendance ressort des entretiens structurés, à savoir la nécessité d'un changement culturel dans de nombreux domaines du secteur de l'assurance. La personne c) a par exemple déclaré que « Le secteur de l'assurance repose essentiellement sur le principe de la stabilité. Le changement, c'est exactement le contraire. C'est pourquoi les assureurs et les banques ont autant de mal à le gérer. Le problème réside également dans le fait que la culture existante tend à attirer des collaborateurs qui recherchent la stabilité en ces périodes de turbulence. C'est un véritable cercle vicieux pour les compagnies. »



Phase 2

Les compétences requises à l'avenir

Institut fédéral des hautes études en
formation professionnelle IFFP

Prof. Dr. Ursula Scharnhorst / Prof. Dr. Jürg Schweri / Irene Burch

7

Lien entre les phases 1 et 2 de l'étude

Les équipes de projet de l'I.VW et de l'IFFP ont planifié les deux phases de l'étude au début du projet (*Kick-off 1*) avec le groupe de projet de l'ASA. Au début de la phase 2 (*Kick-off 2*), l'I.VW a présenté les résultats quantitatifs du sondage, qui sont exposés dans la première partie de ce rapport. L'IFFP a ensuite expliqué comment il entendait organiser les ateliers consacrés au recensement qualitatif des compétences de demain. Puis, la phase 2 a été lancée, et le groupe de projet de l'ASA a discuté des changements qui risquaient de survenir au regard des tendances confirmées par le sondage et touchant différents domaines d'activité de la chaîne de création de valeur.

Il n'est pas possible de déduire directement des tendances validées les compétences dont les collaborateurs auront besoin à titre individuel, car l'analyse repose sur des scénarios futurs qui anticipent tous certaines répercussions sur la chaîne de création de de valeur du secteur de l'assurance. Par exemple, en matière de développement de produits, il est probable que la tendance à l'individualisation implique désormais la prise en compte des situations individuelles des clients lors

de la définition des couvertures. Ou encore que le service de la distribution, s'appuyant sur les analyses réalisées par l'intelligence artificielle, sera à l'avenir en mesure de s'adresser à la clientèle de manière davantage ciblée, etc. De telles attentes - pour autant que les tendances se manifestent comme prévu - sont autant de défis collectifs pour les compagnies d'assurances et doivent contribuer à l'identification des compétences nécessaires aux collaborateurs à titre individuel.

Les compétences individuelles du futur ont été identifiées au cours de deux ateliers regroupant 39 collaborateurs issus de onze compagnies d'assurances membres de l'ASA. À cet effet, les deux phases de l'étude ont été imbriquées l'une dans l'autre aussi étroitement que possible.

Illustration n°4

Détermination des compétences individuelles à partir de scénarios futuristes



7.1 Questions relatives aux compétences ressortant du sondage de l'I.VW

Le sondage sur les tendances intégrait des questions relatives aux compétences afin de faire le lien avec les compétences qui seront nécessaires à l'avenir. Pour chacune des dix tendances, il a d'une part été possible d'évaluer si elles sont susceptibles de modifier fortement les domaines d'activité tout le long de la chaîne de création de valeur, et si les employés auront par conséquent besoin ou non à l'avenir de compétences nouvelles ou supplémentaires. Pour les tendances considérées comme ayant une forte influence, il a d'autre part été possible de décrire brièvement dans une question ouverte les compétences nouvelles ou supplémentaires qui seront en conséquence nécessaires à l'avenir aux différentes étapes de la chaîne de création de valeur.

7.2 Lien entre les résultats du sondage et les ateliers

Le sondage a permis l'identification de cinq tendances dont la probabilité moyenne de survenance est estimée à plus de 60 pour cent et qui recèlent a priori un fort potentiel de changement : individualisation, intelligence artificielle, Internet des objets, écosystèmes numériques et santé.

Les participants aux ateliers n'ayant pas pris part au sondage, les résultats de ce dernier leur ont été présentés au début de chaque atelier. Ils ont également reçu des documents pour axer leurs réflexions et leurs discussions relatives aux compétences nécessaires à l'avenir sur les cinq tendances confirmées et sur la chaîne de création de valeur (voir III. 5) du secteur de l'assurance.

Cette chaîne de création de valeur a été discutée par le groupe de projet de l'ASA lors du *kick-off 2* afin de clarifier si les différentes étapes (flèches vertes) et leurs

21 domaines d'activité (listés à droite) sont toujours d'actualité. Ce processus a également favorisé l'identification de domaines d'activité qui devraient connaître des changements majeurs et qui, par conséquent, impliquent l'émergence de nouveaux besoins en termes de compétences.

Les participants aux ateliers ont été répartis en quatre groupes en fonction des activités qu'ils exercent actuellement au sein des compagnies d'assurances. Chaque groupe reflète des pans spécifiques de la chaîne de création. D'une part, cela a permis de s'assurer que les compétences de demain avaient bien été identifiées tout le long de la chaîne de création de valeur et fait l'objet de discussions en conséquence (exception : la gestion d'actifs qui, d'après les résultats du sondage, est peu touchée par les cinq tendances). D'autre part, quelques membres de chaque groupe ont été en mesure de s'appuyer sur leur propre expérience (prospective) afin d'anticiper les compétences qui seront requises à l'avenir.

Illustration n°5

Chaîne de création de valeur et domaines d'activité du secteur de l'assurance

(Source : I.VW, J. Wagner)

8

Organisation et déroulement des ateliers

8.1 Participants

Grâce à l'engagement des responsables de projet au sein de l'ASA et des compagnies d'assurances, il a été possible d'obtenir une sélection et une composition appropriées des participants. Les critères suivants ont été pris en compte :

- (1) représentation des compagnies d'assurances de l'ASA,
- (2) couverture des différentes étapes de la chaîne de création de valeur,
- (3) fonction, niveau de formation, genre et âge des participants.

Le premier atelier a réuni des personnes titulaires d'un certificat fédéral de capacité d'employé.e de commerce (CFC) ou d'un diplôme de formation professionnelle supérieure (20 participants). Le second atelier a regroupé des personnes ayant des qualifications d'enseignement professionnel supérieur ou des diplômes de *bachelor* et de *master* (19 participants). Cette répartition s'explique par le souci de prévenir une trop grande distance entre les domaines d'activité et les fonctions considérées afin que les participants n'hésitent pas à apporter leur contribution au sein de ces groupes de travail mixtes. En outre, nous avons veillé à ce que les deux ateliers comprennent également des participants disposant d'une vue globale du secteur de l'assurance, indépendamment de leur fonction principale actuelle. De plus, l'un des participants ayant une perspective d'ensemble a assisté aux deux ateliers. Un représentant de l'Association pour la formation professionnelle en assurance (AFA) a également assisté à chacun des deux ateliers afin de suivre le déroulement du processus.

Au regard des informations disponibles, 33 participants peuvent être affectés à une étape spécifique de la chaîne de création de valeur (nombre de personnes indiqué entre parenthèses) : fabrication de produits (4), communication & marketing (2), distribution (8), souscription (4), administration et services (8), gestion des sinistres (7). Sur les six participants restants, quatre travaillent dans le domaine des technologies de l'information (cadres dirigeants, gestion du capital humain, analyse commerciale, coaching agile) et un dans le domaine de la formation et du développement. La fonction exercée par le dernier participant n'a pas été précisée.

En raison d'un manque de volontaires, l'étape « Communication & Marketing » de la création de valeur ajoutée a été peu couverte. Cela s'explique peut-être par le fait que ce domaine est étroitement lié à la fabrication de produits et à la distribution. Les compétences nécessaires à l'avenir pour les services de communication et de marketing ont néanmoins pu être identifiées, car chaque groupe mixte a travaillé sur deux ou trois étapes de la chaîne de création de valeur.

Du fait de la répartition des diplômes de formation entre les deux ateliers, le premier atelier comptait une seule

personne du domaine de la souscription. Cette étape de la chaîne de création de valeur a pu être traitée au cours du second atelier par un groupe composé d'une analyste commerciale et de trois participants exerçant des fonctions en souscription.

Les domaines d'activité et les fonctions ainsi que les diplômes obtenus par les participants sont énumérés à l'annexe 1. En termes de genre et d'âge des participants, les ateliers étaient équilibrés : 22 hommes et 17 femmes âgés de 22 à 57 ans (l'âge de certains participants n'est pas connu).

8.2 Déroulement des ateliers

Les deux ateliers ont eu lieu les 3 et 27 novembre 2020 et se sont déroulés en ligne. Seuls les responsables de projet de l'ASA et de l'équipe de l'IFFP (4 personnes) se sont réunis au siège de l'ASA à Zurich pour les animer. Les documents nécessaires pour les ateliers et la constitution des groupes ont été envoyés en amont par courriel aux participants. En guise d'échauffement avant le travail en groupe, un bref sondage a été réalisé en plénière à l'aide de Mentimeter, au cours duquel les participants ont été invités à répondre brièvement à quelques questions portant sur les développements futurs en s'appuyant sur les activités qu'ils exercent actuellement.

8.3 Constitution des groupes, modération et rédaction du procès-verbal

Les participants ont été répartis en quatre groupes et ont travaillé sur l'espace virtuel dédié au groupe de discussion considéré (*breakout-group*). Les groupes ont été constitués en fonction des activités exercées actuellement par chacun au sein de leur compagnie d'assurances respective. Le nombre de participants par atelier étant trop faible, il n'a néanmoins pas été possible de former un groupe distinct pour chacune des six étapes de la chaîne de création de valeur. La répartition des groupes a toutefois été réalisée de sorte que chaque groupe puisse aborder les domaines d'activité dans lesquels il a de l'expérience afin d'identifier les compétences nécessaires

à l'avenir. Au cours du premier atelier, chacun des groupes a travaillé sur une combinaison différente des trois étapes de la chaîne de création de valeur. De la sorte, chaque étape de la chaîne de création de valeur a pu être couverte par deux groupes distincts. Les domaines d'activité « Souscription » et « Communication et marketing » comptaient une seule personne chacun et étaient donc mal représentés.

Au cours du second atelier, il a été possible de former un groupe essentiellement consacré à la « Souscription », car ce domaine avait été négligé pendant le premier atelier. Deux groupes se sont occupés des étapes de la création de valeur « Fabrique de produits » et « Distribution », un autre groupe de celles liées à l'« Administration et services » et à la « Gestion des sinistres ». En outre, tous les groupes ont été invités à travailler également sur l'aspect « Communication et marketing » (si cela leur était possible en termes de contenu et de temps restant à disposition) afin d'identifier un plus grand nombre encore de compétences futures dans ce domaine, car celui-ci était sous-représenté dans les deux ateliers.

Une modération des groupes a été assurée au cours des deux ateliers, et les responsables de projet de l'ASA ont aidé à la rédaction des procès-verbaux consignants les compétences décrites et ayant fait l'objet de discussions. Des lignes directrices avaient été rédigées à l'intention des modérateurs (se reporter à l'annexe 2).

8.4 Retour d'expérience et commentaires sur les ateliers

L'organisation ainsi que la modération et la rédaction des procès-verbaux des ateliers virtuels ont pris plus de temps que les ateliers en présentiel. Les participants, qui ne se connaissaient pas au préalable, ont néanmoins bien joué le jeu et activement participé. Il ressort des retours des participants à la fin des ateliers et de l'échange entre les responsables de projet de l'ASA et de ceux des deux instituts que les interactions étaient de bonne qualité (même si les ateliers virtuels ne peuvent pas reproduire intégralement l'échange direct et informel entre les participants qui est possible en présentiel).

À la suite du premier atelier, certaines adaptations ont été effectuées avant la tenue du second atelier. Les participants sont par exemple systématiquement restés dans le même groupe de travail pendant toute la durée des travaux en groupe. Lors du premier atelier, les participants avaient effectivement été invités à constituer quatre nouveaux groupes au cours de la dernière demi-heure afin de passer en revue les compétences décrites par les autres groupes et de les compléter le cas échéant. Le planning étant trop serré, cette deuxième série de travaux de groupe a été supprimée lors du second atelier. En outre, la méthode de rédaction du procès-verbal a été adaptée pour le second atelier. Au cours du premier atelier, les déclarations des participants étaient notées sur un tableau Excel commun et classées en fonction des domaines d'activité portant sur les différentes étapes de la chaîne de création de valeur. Or, la manipulation du tableau Excel s'est avérée trop compliquée, si bien que des murs collaboratifs virtuels (*padlets*) ont été utilisés pour le second atelier. L'annexe 3 présente un exemple de *padlet* rempli. Les déclarations enregistrées sont ainsi davantage visibles par tous les participants (y compris ceux chargés de rédiger les procès-verbaux) sur les écrans d'ordinateur et leur présentation est plus attrayante. Il s'est néanmoins avéré un peu plus compliqué de garder une bonne vue d'ensemble des différentes contributions notées sur les vignettes et il a parfois fallu faire défiler beaucoup de contenus. Par ailleurs, les différents groupes de travail ne bénéficiaient plus d'un accès direct aux contributions des autres groupes, puisque la technique permettait à chaque groupe de travail de compléter et d'éditer uniquement ses propres vignettes.

8.5 Évaluation des résultats

Les activités décrites pendant les ateliers qui sont considérées comme susceptibles de jouer un rôle important à l'avenir et les compétences requises en découlant illustrent à bien des égards dans quelles directions les employés du secteur de l'assurance doivent évoluer et (continuer de) se développer. Les paragraphes suivants précisent la méthode utilisée par l'IFPP pour procéder à l'évaluation qualitative des déclarations recensées pendant les ateliers.

Examen et révision des déclarations recensées

Les déclarations recensées ont été relues rapidement après les ateliers et, le cas échéant, légèrement retravaillées. Au sein des groupes de travail, les modératrices et les modérateurs et surtout les secrétaires de séance chargés de la rédaction des procès-verbaux ont consigné par écrit les contributions orales des participants de la manière la plus rapide et la plus concise possible. Si ces formulations sont faciles à comprendre, leur rédaction n'a pas toujours été homogène. Elles ont parfois été rédigées sous la forme de phrases courtes et incomplètes, parfois sous celle de principes importants dont le sens est clair dans le contexte, même si l'on bute sur leur formulation à la première lecture. La révision des descriptions s'est limitée à la correction des fautes de frappe, à la suppression des répétitions et à quelques reformulations mineures. Par ailleurs, un soin particulier a été apporté au fait que les exigences et les compétences de demain soient formulées sous la forme d'actions (c'est-à-dire comme des activités ou des comportements requis) aux différentes étapes de la chaîne de création de valeur. De plus, certaines déclarations ont été classées différemment, car, dans la précipitation, elles avaient manifestement été notées dans la mauvaise colonne.

Catégorisation des compétences

Les activités des ateliers étaient structurées de manière que les compétences décrites se rapportent aux activités des différentes étapes de la chaîne de création de valeur. La vue d'ensemble des compétences collectées reprend ce classement (voir annexe 4) et donc, aussi, l'inscription de celles-ci au niveau opérationnel.

Le projet avait toutefois également comme objectif l'identification des compétences dont chaque collaborateur du secteur de l'assurance aura besoin à l'avenir. En s'appuyant sur leur expérience et leurs attentes en matière de tendances, les 39 participants aux ateliers ont identifié un grand nombre de compétences essentielles dans le monde de demain. Elles impliquent que l'ensemble du personnel de l'assurance remplisse de nouvelles exigences, ceci à tous les niveaux (à l'exception des cadres dirigeants), puisque les participants aux

ateliers couvraient tous les niveaux de formation idoines dans le secteur de l'assurance (des certificats CFC aux qualifications tertiaires des hautes écoles / universités en passant par le Secondaire II). Il va de soi que 39 personnes ne sauraient couvrir de manière exhaustive toutes les compétences requises à l'avenir pour tous les niveaux de qualification. La procédure d'analyse est cependant similaire à celle utilisée pour l'élaboration des profils de qualification dans la formation professionnelle de base et les plans d'études cadre pour les écoles supérieures ainsi que les études postgrades, où les compétences opérationnelles à enseigner sont regroupées en domaines de compétence génériques. Dans ce projet, deux personnes de l'IFFP ont analysé et classé les compétences de demain qui ont été recensées. Elles se recoupent (points communs ou caractéristiques similaires) sur leur but d'utilisation. Le classement par catégorie s'est appuyé sur les réponses aux questions fondamentales suivantes : à quoi servent ces compétences ? Quel est leur but ? Quels objectifs visent-elles ? À quelles aspirations fondamentales répondent-elles ? Cinq catégories de compétences transversales ont pu être identifiées, que les collaborateurs du secteur de l'assurance doivent (continuer de) développer afin d'être en mesure de relever les défis professionnels de demain. Dans leur formulation générique et sorties de leur contexte, ces compétences transversales ne sont pas nouvelles, puisqu'elles figurent également dans des concepts généraux relatifs au développement des compétences de demain (cf. Scharnhorst & Kaiser 2018 ; Scharnhorst 2021). Cependant, l'approche choisie pour la tenue des ateliers permet de les illustrer de descriptions (plus) concrètes de ce qu'il faut entendre par là dans le secteur de l'assurance.

9

Résultats qualitatifs : Les compétences transversales de demain

Les compétences de demain décrites oralement par les participants aux ateliers peuvent être classées en cinq groupes appelés « compétences transversales » parce que les exigences correspondantes transparaîtront à l'avenir à toutes les étapes de la chaîne de création de valeur. Elles portent sur la manière dont les collaborateurs du secteur de l'assurance doivent être en mesure d'appréhender et de résoudre les tâches professionnelles qui leur seront confiées dans le futur.

Les cinq compétences transversales sont décrites plus en détail ci-dessous. Une brève énumération des principaux aspects évoqués par les participants aux ateliers est suivie par des renvois aux tendances ressortant du « Scénario 2030 ». Puis, chaque compétence transversale est définie plus en détail, et des références à la littérature spécialisée et aux résultats d'études menées dernièrement dans le secteur des assurances viennent attester de son importance et de sa pertinence. Enfin, quelques exemples de compétences opérationnelles décrites lors des ateliers illustrent le fait que les cinq compétences transversales ne sont pas abstraites et coupées du réel, mais demeurent faciles à appréhender car elles sont ancrées dans les domaines d'activité de la chaîne de création de valeur. L'annexe 4 récapitule les compétences ainsi recensées qui seront nécessaires à l'avenir.

L'ordre dans lequel les compétences transversales sont décrites est purement arbitraire - les cinq compétences sont considérées comme tout aussi importantes les unes que les autres, car aucune hiérarchisation ne ressort de l'analyse qualitative. Dans la pratique, les compétences transversales ne sont pas non plus clairement distinctes les unes des autres et, au contraire, fortement imbriquées entre elles.



9.1 Agilité

Le travail agile englobe des aspects à plusieurs niveaux, qui ont été mentionnés à maintes reprises dans les descriptions :

- la pensée agile,
- le recours à des formes et des méthodes de travail agiles,
- la capacité à travailler de manière agile en équipe et au sein de partenariats (écosystèmes),
- la capacité à communiquer de manière agile,
- la capacité à diriger de manière agile.

Ces aspects apparaissent également dans les définitions de l'agilité dans la littérature spécialisée : par exemple, Hofert (2016, p. 5) définit l'agilité comme « la capacité des équipes et des organisations à agir de manière flexible, adaptative et rapide, ceci en présence d'un

environnement incertain, changeant et dynamique. À cet effet, l'agilité s'appuie sur différentes méthodes qui facilitent aux individus l'adoption d'un tel comportement. » L'agilité s'entend également comme la capacité à apprendre et à évoluer afin d'adapter en permanence les compétences des individus et des organisations aux exigences du marché, lequel est en constante évolution du fait de la transformation numérique (Krapf 2017a). La nécessité d'être en mesure désormais de se montrer agile dans son travail se justifie principalement par les tendances technologiques (par exemple, l'IoT, l'analyse des big data, la réalité virtuelle, l'intelligence artificielle) qui favorisent la transformation numérique et conduisent à des économies de réseaux. Cela correspond aux résultats du sondage de l'I.VW qui confirment l'intelligence artificielle, l'Internet des objets (IoT) et les écosystèmes numériques comme les principales futures tendances dans le secteur de l'assurance.

Les aspects du travail agile mentionnés dans les ateliers se rapportent à trois dimensions (cf. Krapf 2020) :

- (1) des valeurs et des compétences qui ancrent un mode de pensée et de comportement agile ;
- (2) des modes de travail et des méthodes agiles qui garantissent une démarche itérative et incrémentale permettant de tirer rapidement des enseignements des commentaires reçus et de l'expérience pratique ainsi que de minimiser le risque d'erreurs ;
- (3) des structures et une gouvernance agiles qui favorisent des processus décisionnels rapides et orientés sur le client.

Dans le « *Future Organization Report* » (Rapport sur l'organisation du futur ; Peters, Simmert, Eilers & Leimeister 2020, S. 14)⁴, la première dimension est décrite comme un « état d'esprit agile » qui n'est pas encore arrivé à maturation et doit encore être développé. En effet, si nombre d'entreprises seraient volontiers prêtes à utiliser des méthodes agiles (« *doing agile* ») dans certains domaines ou pour certaines tâches, les valeurs et principes agiles (« *being agile* ») ne sont bien souvent pas encore ancrés dans la culture d'entreprise et dans l'esprit des employés. Un chapitre du rapport (p. 26-31) décrit plus en détail ce qui caractérise un état d'esprit agile et comment le promouvoir auprès des collaborateurs.

Exemples de compétences opérationnelles agiles

Les exemples suivants de compétences nécessaires à l'avenir et identifiées lors des ateliers illustrent les caractéristiques transversales du travail agile et les trois dimensions de l'agilité mentionnées ci-dessus :

Fabrique de produits

- Savoir identifier prestement les tendances et rendre compte des contenus des produits qui évoluent désormais plus rapidement.
- Développer des produits en s'appuyant sur des méthodes et des formes de travail agiles, travailler de manière expérimentale et incrémentale (*design thinking, scrum, kanban, etc.*), travailler par projet, tester rapidement de nouveaux produits / services, se réorienter lorsque les tendances évoluent différemment.
- Développer des produits flexibles et modulaires à l'aide d'outils informatiques (adaptés et tarifés sur mesure), proposer certains éléments du produit séparément ou regroupés dans des écosystèmes (*offer assembly*).
- Cultiver la pensée agile : se remettre constamment en question, sortir des sentiers battus.

Communication et marketing / Distribution

- Commercialiser / distribuer les produits de manière agile (communication omnicanale orientée sur la clientèle).

Souscription

- Développer de nouveaux modèles de tarification (par exemple, tarification modulaire, tarification préventive, tarification en fonction de l'évolution du niveau de vie).

Administration et services

- Maîtriser la méthode nécessaire pour travailler en mode projet (comment réunir les bonnes personnes, avec quels outils et instruments ?)
- Être en mesure de réagir dans les délais, correctement et de manière flexible : hiérarchiser les demandes, les trier rapidement, témoigner de l'intérêt et de l'empathie lors de la réception des demandes et faire suivre ces dernières aux services compétents.
- Avoir soif de nouvelles expériences et oser proposer une solution au client.

9.2 Esprit de collaboration et aptitude au travail en réseau

Les participants aux ateliers ont décrit les aspects transversaux suivants concernant la coopération interne et externe :

- savoir identifier les différentes imbrications et interconnexions tout le long de la chaîne de création de valeur,
- savoir travailler de manière interdisciplinaire,
- savoir coopérer avec les partenaires et les clients internes et externes,
- promouvoir le travail en équipe et en projet,
- partager les informations, les connaissances et les savoir-faire,
- encourager les commentaires constructifs ainsi que la culture de l'erreur.

La capacité à coopérer avec des partenaires externes est considérée comme importante car les compagnies d'assurances seront à l'avenir amenées à coopérer de plus en plus avec des entreprises tierces. Les coopérations avec des *start-up*, des assurtech, d'autres assureurs ou des entreprises d'autres secteurs (par exemple, des constructeurs automobiles, des centres de fitness, etc.) recèlent de multiples potentiels pour les partenaires impliqués. Les compagnies d'assurances peuvent ainsi faire avancer leur propre transformation numérique ainsi que le développement d'écosystèmes numériques et de nouveaux produits et services qui offrent une valeur ajoutée à leurs clients. Les coopérations stratégiques avec d'autres entreprises ou les restructurations internes, qui impliqueront à l'avenir un net renforcement de la coopération et des interconnexions tant internes qu'externes, sont donc étroitement liées aux tendances technologiques identifiées (IA, IoT) ainsi qu'aux tendances à l'individualisation et à la création d'écosystèmes numériques.

Outre le potentiel de coopération des assureurs avec des assurtech et des *start-up*, une étude réalisée par les experts de la HSG St-Gall a également examiné les prérequis et les facteurs de réussite en la matière (Maas, Wyss & Steiner 2018). Une coopération réussie repose, d'une part, sur des facteurs portant sur le personnel et la gestion administrative et, d'autre part, sur des facteurs

relevant de la stratégie d'entreprise. Les objectifs stratégiques devraient être clarifiés et communiqués en toute transparence dès le départ.

La Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (FHNW) a participé à une étude sur la compétence de coopération qui définit la coopération comme « une collaboration entre des partenaires internes et externes qui ne tient pas compte des rapports hiérarchiques » (Joerin Fux, Lakoni, Thiel & Reineke, 2017, p. 1)⁵. Le modèle préconisé pour la compétence de coopération comprend quatre champs d'action (social, technique, stratégique, organisationnel), qui ont été confirmés dans l'étude (et une étude précédente) et peuvent être identifiés individuellement de manière fiable à l'aide d'un questionnaire. Outre leurs forces et leurs faiblesses individuelles en matière de compétence globale de coopération, l'ensemble des répondants ont présenté des valeurs moyennes similaires applicables à la compétence sociale, technique et organisationnelle de coopération. La compétence stratégique, par contre, était nettement moins prononcée. La compétence de coopération s'est avérée un facteur déterminant pour la réussite du projet, bien plus que l'âge des intervenants et leur échelon de fonction. Les compétences de coopération des femmes et des hommes sont largement comparables. Seul le rôle professionnel exerce une influence significative sur le degré d'affirmation des compétences, puisque les membres de la direction montrent des compétences de coopération plus élevées que les techniciens, les responsables de projet et les cadres moyens. En résumé, les auteurs concluent à l'existence d'une compétence de coopération transversale qui influence la coopération interne et externe, tous secteurs et types d'organisation confondus.

Pour Joerin Fux et al. (2017), la principale difficulté pour les entreprises en matière de développement continu des compétences de coopération des collaborateurs réside dans la mise à disposition sur le terrain de possibilités d'apprentissage adaptées ainsi que dans le fait d'encourager les retours d'expériences de coopération et les évaluations de ces dernières (selon les participants à l'étude, il s'agit là des formes d'apprentissage préférées pour développer la compétence de coopération). Le questionnaire relatif à la compétence de collaboration

est considéré comme un outil utile pour entrer en matière, car il favorise l'introspection et élargit l'éventail des pratiques collaboratives.

Exemples de compétences opérationnelles en matière de coopération et de travail en réseau

D'une manière générale, les participants n'ont pas relié les compétences opérationnelles qui relèvent de la compétence transversale « Esprit de collaboration et aptitude au travail en réseau » directement à certaines tâches spécifiques de la chaîne de création de valeur, mais au travail multidisciplinaire. Au niveau de la coopération interne, il a été souligné que les domaines et les responsables suivants devraient travailler plus étroitement ensemble : Souscription-Distribution-Traitement, Sinistres-Distribution, Conseil-Souscription, analystes opérationnels avec les spécialistes de l'assurance ainsi que des groupes interdisciplinaires veillant au respect des normes de *compliance*. Les affirmations suivantes reflètent les exigences sociales, techniques, organisationnelles et stratégiques auxquelles doivent répondre les collaborateurs dans le cadre de collaborations externes :

- mettre en place des partenariats durables, trouver et évaluer les partenaires appropriés, développer la confiance entre les partenaires de l'écosystème, clarifier le mode de collaboration ;
- nouer des partenariats/collaborations stratégiques, ne pas tout développer soi-même (stratégie *make or buy* [faire ou faire faire]), recourir aux services de *start-up* ;
- savoir communiquer avec des partenaires hétérogènes, adapter le style de communication, jouer le rôle de médiateur en interne et en externe (coopération plutôt que concurrence) ;
- s'appuyer davantage sur les connaissances des clients et des partenaires (par exemple, définir conjointement les conditions d'assurance).

9.3 Approche centrée sur la clientèle

Le travail devra désormais être de plus en plus orienté sur la clientèle, et les compétences opérationnelles identifiées en la matière au cours des ateliers sont essentiellement des aptitudes couvrant tous les domaines

d'activité de la chaîne de création de valeur. L'un des participants a parfaitement résumé l'état d'esprit requis pour cette compétence transversale : « Ne vous contentez pas d'argumenter et de penser à partir de votre seul secteur : le client suit une chaîne de création de valeur différente, partez de celle-là ! »

Au regard des tendances confirmées par les résultats du sondage, les exigences croissantes en matière d'orientation client sont principalement dues à l'individualisation et aux tendances technologiques. La tendance relative à la santé exerce un impact sur le développement de produits et de services correspondants. Il ressort du sondage de l'I.VW que cette tendance est considérée comme exerçant une importance plus grande dans la fabrication de produits ainsi que dans les domaines de la communication et du marketing, de la distribution que dans les autres pans de la chaîne de création de valeur. Les déclarations formulées pendant les ateliers indiquent que les entretiens de conseil sur des produits liés à la santé requièrent des collaborateurs qu'ils disposent de connaissances supplémentaires et témoignent d'une nouvelle compréhension de l'assurance où les aspects liés à la prévention priment sur le règlement des dommages.

D'une part, la transformation numérique modifie les attentes et le comportement des clients et, d'autre part, elle permet de mieux prendre en compte ces deux éléments à travers (1) une optimisation des processus centrée sur le client, (2) des analyses des clients et (3) une articulation de l'expérience client (Völler 2016). Outre l'optimisation des processus et le développement d'interfaces numériques permettant une offre de services en libreaccès aux clients, les technologies numériques peuvent aussi être utilisées pour offrir de nouveaux services à valeur ajoutée. Dans le domaine de l'analyse de la clientèle, le défi consiste à mieux comprendre les besoins et les préférences des clients ainsi que leurs profils de risque sur la base des données disponibles (par exemple, *big data*, analyses en temps réel). L'articulation de l'expérience client (parcours client, *customer journey*) est un domaine essentiel dans lequel les collaborateurs devraient à l'avenir (davantage) développer leurs compétences relatives à l'orientation client. La numérisation et les besoins des clients

conduisent à de nombreux points de contact tout au long du parcours client. Les assureurs doivent les relier avec le moins d'interruptions possible tout en tenant compte de la perspective du client.

L'expérience client dépend de la valeur des produits et services telle que perçue par le client ainsi que de la fréquence des interactions. Les principales difficultés pour les compagnies d'assurances se présentent dans le développement de la proposition de valeur (par exemple, Völler 2016). Le fond du problème réside dans le fait que les produits ont beau être très précieux du point de vue de l'assureur, les clients ont rarement conscience de cette valeur parce que, dans leur grande majorité, ils n'ont aucun moyen d'avoir une expérience positive convaincante des produits ou services considérés si les circonstances assurées ne se produisent pas. En effet, une fois la police d'assurance conclue, les occasions d'interaction avec le client sont peu nombreuses.

Dans les cas de figure plus complexes, le conseil personnalisé demeure un aspect essentiel, comme le montre une analyse portant sur les attentes et les expériences des clients lors de la souscription de produits de prévoyance privés (Hauri & Borgmann 2017⁶). Pour trois quarts des personnes interrogées, les conseils personnalisés sont importants, et pour la moitié d'entre elles, ils constituent même le facteur décisif lors de la conclusion d'un contrat. Les clients s'attendent à ce que leurs besoins et leurs intérêts soient au cœur de la recherche de solutions de prévoyance appropriées. En moyenne, les clients ont jugé l'ensemble de l'expérience plutôt positive (avec des résultats très hétérogènes), mais pas enthousiasmante. Quant à la qualité du conseil, ils lui reprochent d'être peu orientée sur leurs besoins et de manquer de transparence. Dans leur grande majorité, les répondants estiment important de pouvoir faire confiance à leur conseiller. Toutefois, deux tiers des personnes interrogées considèrent que la vente poussée et la vente croisée sont gênantes, et la moitié d'entre elles ont l'impression d'entendre un argumentaire de vente plutôt que de réels conseils. Si le conseil joue donc un rôle central, les attentes des clients ne sont bien souvent pas satisfaites. Les recommandations suivantes sont formulées sur la base des résultats de l'enquête (Hauri & Borgmann 2017) : garantie d'un accès facile aux conseillers ainsi que coopération et transparence en

matière de conseil, le tout soutenu par des outils numériques (par exemple, des visualisations interactives pour expliquer les solutions).

Exemples de compétences opérationnelles centrées sur le client

Fabrication de produits

- Orienter le développement des produits sur les besoins et le comportement des clients (du début à la fin), comprendre le parcours client (parcours de vie complexe vs. produits de commodité, inclusion d'écosystèmes, « sélection soignée » de produits standards).

Communication et marketing / Distribution

- S'adresser aux clients selon leur profil sur les réseaux sociaux ou en fonction de l'analyse comportementale.
- Veiller à faire preuve d'empathie lors du contact avec les clients (cet aspect ne peut pas être assumé par la technologie).
- « *First contact to solution* », conseiller les clients en se focalisant sur la recherche de solutions (se détacher du produit, rechercher une solution).
- Profiter du conseil pour réduire la complexité (du produit et des procédures).
- Savoir gérer et fusionner tous les canaux, transmettre les informations sans « interruptions » (assembler le puzzle : intervention humaine, outils numériques, robot).

Souscription

- Transition en douceur entre la souscription en ligne et hors ligne, comparaison avec le marché (clients privés / ROPO), souscription aux points de contact externes avec les clients.
- Veille de la concurrence (connaître les offres concurrentes et savoir s'y prendre en la matière, argumenter en procédant par comparaisons).

Services / gestion des sinistres

- Secourir les clients pendant leur parcours en « libre-service » concernant les problèmes techniques et logistiques.
- Pratiquer une gestion des sinistres et développer des services au sein d'écosystèmes qui sont orientés sur le client (par exemple, outils conviviaux, coopération avec des garagistes, des hôtels, etc. ; spécia-

lisation à partir d'un certain volume et d'une certaine étendue des sinistres, car cela requiert alors une expertise particulière).

9.4 Maîtrise des outils numériques

La transformation numérique a déjà considérablement modifié les modes de travail dans le secteur de l'assurance et elle continuera de progresser. Il ressort des constats formulés au cours des ateliers que les employés devront à l'avenir savoir maîtriser les outils numériques. Concernant cette compétence transversale, des aptitudes à des niveaux très différents sont considérées comme importantes. Elles se résument en deux aspects principaux (d'après Daepf 2017⁷, voir aussi 2017) :

- maîtriser les outils numériques et les méthodes correspondantes,
- savoir travailler avec succès dans les affaires d'assurance numériques.

Le fait que les collaborateurs devront à l'avenir travailler avec les outils numériques s'explique par l'affirmation des tendances technologiques (IA, IoT) et de la tendance aux écosystèmes numériques. Toutefois, les clients s'attendent désormais à des produits et des services davantage personnalisés. Cette tendance accentue également l'importance des compétences numériques (par exemple, la segmentation des groupes de clients à l'aide de méthodes d'analyse numériques, l'approche des clients via des canaux de communication numériques). Il ressort aussi de la littérature sur le développement des compétences numériques que la numérisation et la « datafication » ne manqueront pas de modifier durablement la vie et le travail au XXI^e siècle. Pour que des données génèrent du savoir et de la valeur, elles doivent pouvoir être collectées, organisées, évaluées et utilisées de manière planifiée. Cette aptitude à comprendre et à utiliser les données, appelée « datalphabétisation » (« *data literacy* »), est considérée comme une compétence clé du XXI^e siècle (Schüller, Busch & Hindinger 2019)⁸. Il s'agit bien plus que d'une connaissance large et approfondie des technologies et des méthodes, lesquelles évoluent en permanence. Schüller et al. (2019) soulignent que la dimension de l'éthique des données jouera également un rôle crucial à l'avenir en matière de

traitement exemplaire et efficace des données. D'après eux, cette « datalphabétisation » devrait être enseignée dès les petites classes, poursuivie dans le monde du travail et au niveau de la formation pour adultes. Elle requerrait des approches didactiques interdisciplinaires. En effet, les projets complexes impliquant des données seraient désormais menés à bien en équipe et nécessiteraient un travail multiprofessionnel incluant aussi l'aptitude à la gestion de projet et la connaissance de conditions organisationnelles, juridiques et éthiques. En d'autres termes, savoir travailler dans le monde du travail numérique ne repose pas seulement sur la maîtrise de compétences numériques techniques. Krapf (2017b) propose un modèle qui différencie les compétences générales nécessaires pour réussir dans un monde numérique et les compétences spécifiques requises pour utiliser les outils numériques. La maîtrise des outils numériques peut être résumée en cinq domaines de compétences (Ferrari, Punie & Brečko 2013) :

- (1) savoir traiter les informations numériques,
- (2) savoir communiquer par voie numérique,
- (3) savoir créer du contenu numérique,
- (4) savoir assurer la sécurité des données numériques,
- (5) savoir résoudre des problèmes techniques.

Pour Krapf (2017b), les compétences générales en matière d'approche du monde numérique s'inscrivent dans un modèle plus large de compétences prospectives (WEF 2016). Dans une enquête menée auprès de 3000 collaborateurs de la Poste, l'évaluation de la dimension « Utilisation des outils numériques » varie beaucoup plus selon la fonction et / ou le domaine que celle de la dimension « Approche du monde numérique ».

Consacré à l'enseignement des compétences numériques dans la formation commerciale de base, le projet « *DigiCompToTeach* »⁹ applique la même distinction :

- (1) compétences numériques de base et interprofessionnelles (normes européennes),
- (2) compétences permettant de contribuer à la transformation numérique du secteur / de la profession,
- (3) compétences numériques spécifiques à un secteur (dans la formation professionnelle de base).

Une catégorie liée au projet considéré réside dans (4) le

développement de ses propres compétences numériques en tant qu'enseignant.

Exemples de compétences opérationnelles numériques

Au cours des ateliers, les participants ont identifié un large éventail de compétences numériques qui seront nécessaires dans le monde de demain. Il ressort des exemples mentionnés ici que ces compétences touchent toutes les étapes de la chaîne de création de valeur et vont de l'utilisation de connaissances et de méthodes numériques spécifiques, au développement d'attitudes et de valeurs personnelles face au monde numérique en passant par la capacité à comprendre et à savoir utiliser ces connaissances et ces méthodes :

- Définir les données numériques pertinentes et élaborer des méthodes d'analyse numériques.
- Lire / comprendre, sélectionner, évaluer et interpréter des données numériques (faire le lien entre l'analyse des données et la problématique de l'assurance, tirer des conclusions, prendre des décisions).
- Affiner la classification des risques, estimer plus précisément les dommages et identifier les cas de fraude.
- Contrôle des données numériques (par exemple ruptures, cas particuliers, contrôle par échantillonnage, contrôles de plausibilité dans le cadre du suivi du traitement).
- Apprendre aux clients à utiliser les outils / données numériques.
- Mettre en œuvre une approche numérique du conseil et intégrer les outils correspondants de manière optimale.
- Comprendre la distribution omnicanale non pas comme une concurrence mais comme une complémentarité ; optimiser l'aide pouvant être apportée par les outils numériques en matière d'acquisition de connaissances ; réduire l'appréhension face aux outils techniques.
- Mettre les données en réseau avec les partenaires de coopération.
- Utiliser les données conformément aux règles de compliance et d'éthique.

9.5 Travail responsable et orientée sur des valeurs

Les descriptions des compétences importantes demain, qui peuvent être classées sous la compétence transversale « Travail responsable et orientée sur des valeurs », comprennent deux aspects :

- savoir appliquer les exigences réglementaires générales (règles de *compliance*) et les valeurs spécifiques de l'entreprise, et
- agir spontanément de manière responsable du point de vue moral et éthique.

Le deuxième aspect est lié aux besoins et aux attentes concernant le sens et la durabilité de son propre travail, qui sont également thématiques sous la notion de « new work »¹⁰. Le « new work » désigne les tentatives de concrétiser des changements prospectifs dans l'exercice de l'activité lucrative qui sont étroitement liés aux possibilités offertes par la transformation numérique (Hofmann, Piele & Piele 2019). Il s'agit de concilier vie professionnelle et vie privée, flexibilité du travail et prise en compte de l'évolution des attentes des collaborateurs en matière de travail ayant du sens et fondé sur des valeurs ainsi qu'autonomie dans l'organisation et indépendance. De nos jours, nombreux sont ceux qui veulent trouver du sens dans leur travail, disposer d'une liberté de création et cibler des objectifs d'entreprise visant l'intérêt général. Ils entendent également travailler au sein d'entreprises qui ont une approche écologique et humaine - que ce soit en termes de services ou de production de marchandises¹¹. Ces nouvelles aspirations débouchent sur de nouvelles attentes envers les dirigeants et les systèmes de direction. C'en est fini de la hiérarchie horizontale. C'est l'avènement d'un mode de direction reposant sur le coaching et l'assistance, qui implique davantage de transparence, de réseautage et d'autonomie (Hofmann et al. 2019). La numérisation (suppression des tâches répétitives) et les nouvelles valeurs de la jeune génération (la « génération Y ») sont considérées comme les moteurs du besoin de davantage de sens dans et par le travail.

La compétence relative à un travail responsable et orienté sur des valeurs est à mettre en relation avec les tendances technologiques ressortant du sondage de l'I.

VW, puisque les tendances « compréhension des rôles entre l'économie et l'État »¹² et « changement climatique et durabilité »¹³ n'ont pas été confirmées. De manière générale, il convient d'ajouter qu'une enquête réalisée par Deloitte (2018) auprès de 1000 salariés en Suisse a révélé que, sur un total de 17 facteurs de motivation, le sens du travail (5^e place) et la congruence des activités avec les valeurs personnelles (6^e place) sont jugés relativement importants. Ces deux facteurs sont particulièrement essentiels pour les employés plus âgés (55+) (classés respectivement aux 1^{er} et 3^e places). Le travail doit avoir du sens ; ce facteur désormais essentiel ne manquera pas de se répercuter notamment sur l'attractivité des entreprises aux yeux des collaborateurs potentiellement intéressés.

En Suisse, le « Baromètre Conditions de travail » (Fritschi et al. 2019)¹⁴ fournit depuis 2015 des valeurs indicielles sur la motivation des employés au travail. Cette dimension de l'enquête porte sur le sens et la reconnaissance du travail (au niveau de la société, de l'entreprise, de l'individu), sur les possibilités d'organisation et de progression dans le travail ainsi que sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (conciliation). Au regard de ces critères liés à la motivation au travail, le secteur de la banque et de l'assurance se classe en 11^e position (sur 14) en 2017–2019. Tous secteurs d'activité confondus, le sens et la reconnaissance du travail ont continué d'enregistrer les résultats les plus élevés de l'enquête en 2019, même s'ils avaient légèrement baissé par rapport à ceux de l'année précédente. En d'autres termes, la majorité des salariés s'identifient fortement à leur employeur et à ses produits ou services. Cependant, la comparaison entre 2015 et 2019 montre une détérioration significative (même si elle s'exerce en partie à un niveau global élevé) en ce qui concerne les critères « Sens du travail au niveau individuel », « Équilibre entre vie professionnelle et vie privée » et « Autonomie dans l'organisation ».

Exemples de compétences opérationnelles en termes d'actions responsables et orientées sur des valeurs

Il ressort des exemples suivants tirés des ateliers que les compétences qui contribuent à donner du sens au travail, reposent sur des valeurs et confèrent une certaine

autonomie organisationnelle et de l'indépendance ne manqueront pas de gagner en importance à maints égards :

- Apporter un conseil durable, en tenant systématiquement compte du cycle de vie des clients.
- Communiquer de manière transparente, d'égal à égal (réduire l'asymétrie de l'information).
- Faire comprendre aux clients l'importance d'une attitude partenariale (le produit doit être rentable, influence du comportement du client sur le collectif des assurés).
- Identifier et saisir ses propres possibilités de progression en tant que salarié (apprentissage tout au long de la vie, perfectionnement [*upskilling*]).
- Aligner ses propres activités sur une vision commune.
- Trouver un sens à son propre travail.
- Promouvoir la motivation intrinsèque et la progression des collaborateurs (leadership dans la gestion du changement, développement et mise en œuvre des lignes directrices de l'entreprise).

10

Résumé des résultats de la deuxième phase

Il ressort du rapport sur les résultats de l'enquête qu'à partir des effets déjà perceptibles des cinq tendances du « Scénario 2030 », les participants aux ateliers ont pu déduire de nombreuses compétences opérationnelles dans leurs domaines d'activité respectifs, que les collaborateurs devront s'efforcer de développer, voire d'approfondir, à l'avenir. La catégorisation en cinq compétences transversales clarifie les dimensions du développement des compétences auxquelles les collaborateurs eux-mêmes, mais aussi leurs supérieurs et les responsables du développement du personnel ainsi que les responsables de la formation professionnelle, devraient prêter attention à l'avenir. Même si ces compétences transversales ne sont pas nécessairement nouvelles, elles ne sont pas encore développées de

manière suffisamment systématique, de sorte que ces « compétences de demain » sont loin d'être assurées. C'est ce qu'illustrent, notamment, les résultats actuels de recherches cités dans les chapitres qui décrivent dans le détail les cinq compétences transversales. Les contributions de tous les participants ont néanmoins permis de clarifier ce que signifie être en mesure de travailler de manière agile, coopérative, orientée sur le client, en recourant aux outils numériques et orientée sur des valeurs, ceci dans les domaines d'activité du secteur de l'assurance, et donc de pouvoir continuer d'agir avec compétences à l'avenir.



11

Conclusions et recommandations

Conjuguées, les deux phases de l'étude offrent une vision à la fois large et approfondie de l'avenir du secteur de l'assurance. Le sondage quantitatif de l'I.VW a donné le « Scénario 2030 » et ses cinq tendances principales dont les descriptions montrent qu'il faut s'attendre à ce qu'elles influencent largement et de diverses manières les modèles économiques et les processus commerciaux des compagnies d'assurances. Au cours du sondage, les cinq tendances se sont vues attribuer non seulement un degré élevé de vraisemblance, mais aussi une influence potentiellement forte sur les besoins en compétences des collaborateurs. Les deux ateliers organisés par l'IFFP lors de la deuxième phase ont permis de comprendre dans quelle mesure l'impact de ces tendances, qui devrait s'intensifier à l'avenir, se manifeste déjà aujourd'hui. En se référant à leurs contextes de travail respectifs, les participants aux ateliers ont anticipé les compétences supplémentaires ou nouvelles que les collaborateurs du secteur de l'assurance devront dorénavant développer, voire approfondir. L'analyse du contenu de leurs descriptions fait apparaître cinq compétences transversales qui ne sont pas foncièrement nouvelles, ce qui soulève la question de savoir en quoi consiste la valeur ajoutée de ces résultats.

La catégorisation en cinq compétences transversales permet d'abord de créer une vue d'ensemble et un classement. Il en ressort cinq orientations principales en termes de développement des compétences de demain pour les collaborateurs. Ces orientations portent sur toutes les étapes de la chaîne de création de valeur et englobent tous les échelons de fonction (même si les exigences de demain envers les cadres supérieurs n'ont été que marginalement couvertes). Il est également important de noter que les compétences transversales ont été identifiées selon une approche ascendante (de la base vers le sommet, « *bottom up* ») et non descendante (du sommet vers la base, « *top down* »). Dans de nombreux catalogues de compétences, les compétences transversales requises à l'avenir sont directement déduites des mégatendances actuelles qui touchent la société et

l'économie. Si elles semblent généralement sensées, leur valeur utile demeure limitée car elles ne donnent aucune indication sur des compétences tangibles plus concrètes qui doivent être transmises par le biais de la formation générale ou dans le contexte de la formation professionnelle. Le cadre de compétences proposé ici ne peut pas non plus être traduit directement en programmes d'études ou en mesures de formation interne, car il est encore trop sommaire. Cependant, les cinq compétences transversales et les descriptions des compétences exploitables qui les sous-tendent fournissent de nombreux exemples pour la spécification des « compétences techniques » (savoir-faire acquis, *hard skills*) et des « compétences subjectives » (compétences humaines, *soft skills*) et une structure idoine qui repose sur les exigences de demain dans le secteur de l'assurance.

À première vue, quatre des cinq compétences transversales semblent consister en des compétences subjectives typiques (agilité, coopération, orientation sur le client, orientation sur la valeur), tandis que les compétences numériques relèvent surtout des compétences techniques. Il ressort néanmoins des descriptions des compétences opérationnelles identifiées lors des ateliers que les cinq compétences transversales comprennent sans exception des facettes professionnelles, méthodologiques, sociales et centrées sur l'individu. Ces descriptions rendent plus tangibles les compétences subjectives (*soft skills*) mentionnées dans les formations professionnelles et dans les mesures de développement du personnel sous la forme d'objectifs d'apprentissage et de développement importants. Or, ces compétences sont souvent négligées par rapport à l'enseignement des connaissances et des méthodes techniques spécifiques ou ne sont pas explicitement abordées ni encouragées. Il ressort néanmoins aussi que les compétences qui s'entendent principalement comme des compétences techniques (*hard skills* ; par exemple l'utilisation d'outils numériques ou le respect des prescriptions en matière de *compliance*) requièrent non seulement des connaissances spécialisées spécifiques, mais aussi des compé-

tences subjectives (*soft skills*).

Les recommandations suivantes ressortent des résultats de l'étude et visent la promotion des compétences que les employés du secteur de l'assurance devront détenir à l'avenir.

Recommandation n°1 : Identifier et préciser les besoins en matière de développement des compétences

Il convient de suivre les répercussions des tendances ressortant du « Scénario 2030 » afin de localiser et de préciser, en s'appuyant sur le cadre de compétences présenté (analyse des compétences manquantes), les compétences dont les collaborateurs auront désormais besoin du fait des adaptations par les compagnies d'assurances de leurs modèles d'affaires et de processus. La procédure suivante pourrait convenir à une telle analyse des compétences à acquérir :

- (1) Au regard des lignes directrices et des autres orientations stratégiques relatives au développement futur des compagnies d'assurances, les responsables des différents domaines d'activité (départements) de la chaîne de création de valeur déterminent avec leurs responsables d'équipe (éventuellement en bénéficiant d'un accompagnement en ce sens [*coaching*]) les compétences opérationnelles essentielles dont leurs collaborateurs devront faire preuve à l'avenir et, parmi elles, celles qui sont encore sous-développées et doivent donc être encouragées. Cette démarche devrait permettre d'identifier lesquelles des cinq compétences transversales nécessitent potentiellement une attention particulière.
- (2) Par ailleurs, il faut également analyser les besoins en compétences dans des groupes plus larges - afin d'identifier d'éventuelles interfaces capitales entre les différents domaines d'activité. Dans un souci d'avoir une vue d'ensemble, tous les résultats devraient ensuite faire l'objet de discussions entre la direction de l'entreprise, les responsables de département et ceux en charge du développement du personnel ; il s'agit de tirer les conclusions qui s'imposent, de fixer des objectifs adaptés et de

déterminer des priorités afin que les collaborateurs puissent développer les compétences requises.

- (3) Concernant ces objectifs, il faut ensuite définir des mesures internes et externes appropriées pour le développement des compétences transversales. Il s'agit notamment de mesures de formation et de perfectionnement internes et externes, mais aussi de l'organisation de groupes de développement internes qui peuvent bénéficier de formes opportunes de modération et de coaching (par exemple cercles de réflexion, plateformes d'échange, etc.). L'intégration de principe de la promotion des compétences transversales dans tous les processus RH serait également une bonne chose.
- (4) Pour les activités externes visant à influencer la future articulation des cursus de formation (nationaux) dans l'assurance, les compagnies d'assurances devraient coopérer avec l'ASA afin de présenter leurs requêtes de manière cohérente et efficace. Il serait important que les compétences transversales soient enseignées dans les programmes de formation spécifiques à l'assurance (à tous les niveaux) en précisant les compétences opérationnelles correspondantes adaptées à chaque niveau. Il convient de noter que diverses réformes sont en cours (par exemple Vente 2022+, plans d'études cadres dans la formation professionnelle supérieure). Elles visent le développement de plans d'études cadres et d'instruments axés sur les compétences (cf. recommandation n°2) qui se concentrent sur des compétences transversales similaires.

Recommandation n°2 : Promouvoir et évaluer les compétences

Les supérieurs directs ainsi que les mentors ou coaches d'entreprise peuvent conseiller et accompagner les individus et les équipes dans le cadre du développement de leurs compétences (transversales). En outre, les supérieurs et les responsables RH peuvent convenir d'objectifs appropriés en termes de compétences lors des entretiens d'évaluation, jauger ces dernières en temps opportun et valoriser leur acquisition.

Par exemple, des instruments de développement et d'éva-



luation des compétences dans l'entreprise sont en cours d'élaboration pour la formation professionnelle de base consacrée aux professions d'employés de commerce et du commerce de détail 2022 (cf. Formation du commerce de détail Suisse 2021). Des travaux pratiques viennent stimuler le développement des compétences opérationnelles des apprenants. Ces derniers consignent spontanément dans leur dossier de formation (portefeuille personnel) les expériences tirées lors de la mise en œuvre de ces compétences. Chaque semestre, ils

dressent un bilan en s'appuyant sur une grille de compétences qu'ils remplissent eux-mêmes. Leur formateur professionnel au sein de l'entreprise procède à son tour à une évaluation correspondante (évaluation par un tiers). Les résultats de l'auto-évaluation et ceux de l'évaluation par le tiers donnent ensuite lieu à une discussion. Il s'agit d'en déduire des objectifs de développement pour les compétences complémentaires en fonction des points forts et des points faibles mis en exergue et de s'accorder sur ces objectifs. L'évaluation

des compétences est à distinguer des entretiens de développement formatifs et a également lieu une fois par semestre lors d'un entretien de qualification.

Il est généralement difficile de développer des modèles de mesure ainsi que des instruments de mesure fiables et valides pour les compétences transversales (notamment les compétences subjectives, *soft skills*). En conséquence, il s'avère plus réaliste d'essayer d'apprécier et d'évaluer ces compétences qualitativement à l'aide de grilles de compétences en se concentrant sur des secteurs professionnels spécifiques et en définissant des critères d'observation et d'évaluation aussi clairs que possible. Pour les collaborateurs qui disposent déjà de diplômes spécifiques à l'assurance, qui poursuivent des études supérieures dans le tertiaire ou qui suivent une formation professionnelle continue, il convient de développer des instruments permettant de promouvoir et d'évaluer régulièrement et de manière systématique les compétences transversales par le biais de l'auto-évaluation et de l'évaluation par des tiers.

C'est dans ce sens que s'orientent les efforts de l'ASA pour adapter au secteur de l'assurance la campagne « *skillaware* »¹⁵, menée dans les banques suisses depuis 2019. Les compétences « *skillaware* » sont formulées libres de tout contexte et regroupées en quatre catégories de compétences transversales (1. Compétences personnelles et d'autogestion, 2. Compétences sociales et organisationnelles de réseautage, 3. Compétences entrepreneuriales, 4. Compétences méthodiques sectorielles et numériques). Il faudrait donc les adapter afin qu'elles reflètent mieux les compétences opérationnelles requises dans l'assurance de demain et identifiées dans le cadre de la présente étude. En l'espèce, il serait également envisageable de recourir à une campagne « *skillaware* » transposée au monde de l'assurance pour identifier les compétences manquantes au niveau individuel (cf. recommandation n°1).

Par ailleurs, dans un souci de partage d'expériences en matière de développement et d'évaluation de compétences transversales, un recueil annoté de pratiques déjà mises en œuvre avec succès au sein des compagnies d'assurances membres de l'ASA serait précieux (par exemple en se reposant sur les travaux des comités, des

sondages). Une nouvelle étude de la ZHAW (cf. Sigg et al. 2020) sur les employés faisant carrière dans la banque fournit des indications sur les outils possibles en matière de bilan de compétences (par exemple, « *Business Model You* », « *Wheel of Change* », « *Career Hackathon* », « *Context Map* », « *Perspectives Workshop* ») et les formes d'évolution in situ (par exemple, « *Reverse Mentoring/Knowledge Tandem* » et « *Job Crafting* » ainsi que des études de cas concrètes à ce sujet).

Des outils supplémentaires dédiés à un encouragement personnalisé et à l'évaluation des compétences nécessaires dans le futur pourraient également être rassemblés ou élaborés à partir de certaines des études empiriques mentionnées dans le présent rapport au sujet des cinq compétences transversales. Il s'agit notamment de cadres permettant la graduation de l'agilité (« *Scrum@Scale* », « *SAFe* », « *Spotify Model* », « *LeSS* ») ou de cadres de compétences pour le développement et l'évaluation des compétences numériques (par exemple, *Gemeinsame Forschungsstelle 2018* ; Schüller et al. 2019), de questionnaires utilisés dans des études, etc. Sans oublier les formations spécifiques, internes ou externes, visant à renforcer les connaissances et les aptitudes techniques afin de mieux préparer les collaborateurs, tous échelons confondus, au contenu de certaines tendances de développement.

Recommandation n°3 : Mettre en place des espaces d'échange et de réflexion sur le développement des compétences

Il convient de mettre en place des plateformes et des groupes de parole internes en vue de favoriser des échanges réguliers. Cela permet aux collaborateurs de donner de la visibilité à leurs compétences (transversales) par rapport à des contextes opérationnels concrets (« bonnes pratiques »), d'échanger leurs points de vue avec leurs collègues et leurs supérieurs et, ainsi, de réfléchir régulièrement avec d'autres au développement de leurs compétences propres. À cette fin, il est possible de développer des processus appropriés (par exemple, le « modèle des rails » de Kaiser (2002) applicable à la formation continue), des descriptifs (par exemple, « *Use Cases* », « *Storytelling* ») et des grilles de

compétences, ou de recourir à de tels outils. Ceci est également important pour le développement des compétences des collaborateurs expérimentés, car les compétences exploitables sont acquises et développées dans des situations professionnelles concrètes. Il faut trouver des moyens et des méthodes, ainsi que des modérateurs appropriés, pour réfléchir en groupe à des cas de figure implicites spécifiques à un domaine en particulier. Dans un deuxième temps, l'identification de similitudes avec d'autres situations professionnelles permet alors une application transversale de ces compétences.

Recommandation n° 4 :
Recenser les compétences transversales lors du recrutement du personnel et les promouvoir lors de l'intégration de nouveaux collaborateurs

Les compétences transversales devraient également être prises en compte lors du recrutement de nouveaux collaborateurs et, dans la mesure du possible, faire l'objet d'un recensement (cf. recommandation n°2). En la matière, les compétences de coopération jouent un rôle particulier, car le travail du futur sera de plus en plus interdisciplinaire. Il convient toutefois d'interroger les nouveaux collaborateurs potentiels sur leurs aptitudes et leur vision en matière d'orientation client, ainsi que sur leurs conceptions d'un travail responsable et orienté sur des valeurs. Des procédures bien connues telles que la « technique des incidents critiques », voire des « centres d'évaluation » dédiés conviennent à cet effet.

Le développement des compétences des collaborateurs, qu'ils soient nouveaux ou en poste, peut aussi être encouragé par le biais de rotations ou de groupes de travail intersectoriels. En outre, les responsables d'équipe et les supérieurs doivent également réfléchir au « mélange de compétences » approprié pour leurs groupes et dans leurs domaines de responsabilité.

Recommandation n° 5 :
Initier et conduire le changement de culture au sein de l'entreprise

Pour finir, le développement systématique des cinq compétences transversales implique enfin un change-

ment de culture au sein des compagnies d'assurances qui nécessite une approche déterminée et motivée, créative et incrémentielle. À cet effet, une gestion appropriée du changement s'impose, couplée à une certaine marge de manœuvre en matière d'expérimentation, la possibilité de formuler des retours d'expérience (feedbacks), une tolérance aux erreurs et à de la persévérance. S'il n'y a pas vraiment de remède miracle pour amener ce changement culturel et l'inscrire sur la durée, les mesures suivantes peuvent néanmoins s'avérer utiles en matière de renforcement des compétences nécessaires pour la gestion du changement au sein de l'entreprise :

- (1) Élaboration et application ciblée d'une stratégie interne globale en matière de gestion du changement et de développement de compétences. En ce qui concerne la promotion des compétences transversales des collaborateurs, il convient de formuler à cet effet des objectifs clairs assortis de critères permettant de montrer les étapes de développement atteintes au sein des équipes et des départements ainsi qu'au niveau de l'ensemble de l'entreprise (par exemple, statistiques avec graphiques indiquant le nombre d'employés déjà engagés dans des mesures de développement, portraits d'employés qui rendent compte de leurs expériences, diffusion (*showcasing*) d'activités ou de projet réussis dans des blogs, des newsletters, etc.).
- (2) Coopérations avec des partenaires appropriés qui disposent déjà d'une grande expérience dans l'application de mesures dédiées au développement interne de compétences qui seront importantes demain.
- (3) Échange régulier au sein de la « communauté » concernée, par exemple échange avec les autres personnes en charge de la gestion du changement au sein des compagnies d'assurances de l'ASA.
- (4) Conseils et soutien externes de la part d'entreprises ou d'institutions compétentes dans les domaines de la gestion du changement et du développement des compétences.

Annexe 1

Domaines d'activité / fonctions / diplômes de fin d'études des participants aux ateliers

Nombre de participants par compagnie d'assurances (atelier 1 et 2) :

Allianz (3), Bâloise (4), Groupe Mutuel (3), Helsana (3), Helvetia (3), La Mobilière (5), Pax (3), Swiss Life (2), Swiss Re (2), Vaudoise (5), Zurich (6).

Domaines d'activité / fonctions

Atelier n°1 :

- Chargés de la distribution, des services et des sinistres (4), dont trois exercent également une fonction de formation opérationnelle.
- Fonction de formation opérationnelle dans les domaines de la compétence commerciale, du service à la clientèle, des finances et du contrôle de gestion au premier plan (5), dont trois sont des responsables de l'apprentissage, de la formation et du développement.
- Gestion des comptes clés (Key Account Management) (1)
- Conseil en assurances sur la vie (1)
- Inspection des sinistres (1)
- Agents généraux (2)
- Contrôle des risques (1)
- Responsables de la gestion des produits, du service de gestion des contrats d'assurances privées, de l'engagement des clients, du service interne, des cadres dirigeants en IT (5).

Atelier n°2 :

- Direction d'équipe dans le domaine des points de contact ou du service à la clientèle (2)
- Inspection des sinistres (1)
- *Business Analyse IT* (1)
- Souscription (3), dont une personne chargée de la gestion de projets stratégiques
- Gestion de produits (3), dont deux personnes pour les assurances privées, une pour les ménages
- Gestion des relations avec les courtiers (1)
- Gestion du capital humain / IT (1)
- Coaching agile IT (1)
- Responsable du service interne (2)
- Responsable Choses / responsabilité civile (1)
- Responsable des services des sinistres (1)
- Responsable de l'engagement des clients (1)

Diplômes de fin d'études des participants

- Diplômes d'employé.e de commerce CFC (7), tous ayant également une fonction de formation
- Intermédiaires d'assurance (2)
- Spécialistes en assurance (8)
- Économistes en assurance (5)
- EPG ES (2)
- BSc Risque et assurance (2)
- BSc Business Administration (2)
- Licence en droit (1)
- *MSc Banking & Finance, Accounting & Finance* (2)
- *MSc Économie d'entreprise* (1)
- *MSc Business Administration* (1)
- MSc en informatique (1)
- Ing. IT/MAS Technologie et économie (1)

Annexe 2

Guide pour l'animation des ateliers

Première partie au sein du groupe de travail : décrire les activités de demain (45 minutes)

1. Les cinq grandes tendances ont été présentées.
Au sein du groupe de travail, nous souhaitons approfondir la manière dont vos domaines d'activité / vos activités vont évoluer à l'avenir.
2. Dans le tableau Excel / sur le padlet, nous avons répertorié pour un domaine d'activité (DA) une activité prospective (A) à chaque étape de la chaîne de création de valeur (fournir une brève explication).
3. Nous souhaitons maintenant recueillir votre avis et que vous nous fassiez part de vos expériences sur les changements pouvant potentiellement survenir du fait de ces cinq tendances et affecter les DA / A de la chaîne de création de valeur que nous traitons dans ce groupe. Réfléchissez à la manière dont ces cinq tendances affectent déjà vos activités et quels pourraient être des changements ou des innovations encore plus importants à l'avenir. Décrivez brièvement ce qui caractérisera vos activités à l'avenir (entrées par DA à chaque étape de la chaîne de création de valeur).

Question directrice :

- Existe-t-il au sein de vos compagnies d'assurances des DA / A pour lesquels / lesquelles vous pouvez dire « Dans ce domaine, nous sommes bien positionnés pour affronter l'avenir ! ». Pouvez-vous les citer et préciser ce qui les caractérise ?
- Quel serait l'impact d'un futur nouveau renforcement des cinq tendances sur vos DA / A ? Qu'est-ce qui sera nouveau / différent (et qu'est-ce qui, le cas échéant, ne changera pas) ? Quels innovations / changements radicaux pouvez-vous imaginer ?
- Lorsque vous discutez dans votre équipe ou avec des collègues exerçant des fonctions similaires, quelles sont les principales problématiques liées au fait que les DA / A vont évoluer à l'avenir ? À quoi vous préparez-vous ?

(Prévoyez du temps pour consigner les réponses dans le tableau Excel / sur le padlet - elles seront inscrites dans le procès-verbal de l'équipe).

4. Même procédure que pour le point 3 pour les autres étapes de la chaîne de création de valeur.
5. Passez ensemble en revue les différentes réponses à la fin, regroupez et hiérarchisez les aspects similaires si nécessaire.

Deuxième partie au sein du groupe de travail : décrire les compétences liées aux activités de demain (60 minutes)

1. Il s'agit maintenant de décrire plus en détail les compétences dont les collaborateurs ont besoin pour accomplir correctement ces futures activités (réponses par DA à l'étape considérée de la chaîne de création de valeur).

Question directrice :

- Selon vous, quelles compétences essentielles (compétences techniques et surtout méthodologiques, sociales et personnelles) sont nécessaires pour pouvoir mener à bien ces activités ? Quelles compétences sont particulièrement pertinentes ?
- Quels critères utiliseriez-vous pour juger si une personne est en mesure d'assumer correctement ces activités ou ces tâches futures ? Comment cela se traduit-il dans le processus de traitement / le comportement au travail ?
- Vous exécutez déjà certaines activités / tâches orientées vers l'avenir et avez acquis les compétences nécessaires à cet effet : qu'avez-vous dû faire de nouveau / différemment ? Quels conseils indispensables donneriez-vous à une personne qui débute dans ces activités ?

(Prévoyez du temps pour consigner les réponses dans le tableau Excel / sur le padlet - elles seront inscrites dans le procès-verbal de l'équipe).

2. Même procédure que pour le point 2 pour d'autres étapes de la chaîne de création de valeur.
3. Passez les réponses en revue, regroupez les aspects similaires (compétences techniques, méthodologiques, sociales et personnelles [C-MSP]) et classez-les, si vous avez le temps.
4. Classer les C-MSP par ordre de priorité : quelles sont les compétences transversales les plus importantes ?

Annexe 3

Exemple d'un padlet rempli par le groupe 1 sur la distribution

(Réécrit et présenté différemment ici pour une meilleure compréhension)

Distribution (domaines d'activité : conduite de la distribution, soutien de la distribution, gestion de la distribution)

Questions générales sur le padlet : Quelles sont les nouvelles activités qui émergent en raison de ces tendances ? Quelles compétences (méthodologiques, sociales, personnelles) peuvent en découler ?

Vignette n°1 : mises en place de partenariats et d'écosystèmes (exemple d'une nouvelle activité).

Déclarations des participants sur les compétences requises concernant cette vignette :

- Ouverture à la nouveauté (par exemple, nouvelles possibilités de partenariats).
- Faire entrer davantage de critères de durabilité dans l'établissement de partenariats (établir des relations durables).
- Communication avec des partenaires différents / hétérogènes.
- Capacité à construire une architecture appropriée, à mettre en place une certaine standardisation ; possibilités d'intégrer des partenaires supplémentaires.
- Discernement de qualités de leadership dans l'approche agile (capacité à impulser et à faire avancer des idées, à prendre des décisions, à négocier des accords).

Vignette n°2 : Fournir un conseil global et apporter un soutien entier aux clients, y compris par la mise en relation avec des domaines externes au secteur de l'assurance.

- Abandon du rôle du vendeur pour adopter celui du conseiller, du gestionnaire de services, du modérateur de la relation client, du « guide touristique » (tout le long du parcours client) ; communication adroite des directives internes dans un souci de préserver une bonne relation avec le client (relation renforcée).
- Conseil orienté sur les solutions : avec empathie, intelligence émotionnelle.
- Approche de conseil numérique : conseil global en s'appuyant sur des moyens / outils numériques, outils idéalement intégrés dans le processus de conseil (au niveau de la conduite des opérations et aussi à celui de leur exécution), mise à disposition de tout un

ensemble d'outils axés sur la situation du client (valeur ajoutée pour le client).

- Faire comprendre au client l'importance d'un comportement partenarial (le produit doit être rentable ; le propre comportement du client a des répercussions sur l'ensemble du collectif d'assurés).
- Savoir réagir aux évolutions du marché : travailler comme intermédiaire lié ou non lié.

Vignette n°3 : Assurer la distribution sur tous les canaux à la fois, gérer et fusionner différents canaux.

- Comblent les interruptions entre les différents médias : assembler les différentes pièces du puzzle (intervention humaine, outils numériques, robots), veiller à une transmission de l'information sans « interruption », réduire la peur des outils technologiques (robots comme auxiliaires).
- Trouver son propre rôle dans l'approche omnicanale : selon la stratégie considérée ; par exemple, intervention humaine pour les activités demandant beaucoup de conseil ; soutiens techniques pour les activités moins complexes, « ennuyeuses » et répétitives ; rôle également déterminé en fonction des besoins des clients.
- Comprendre la distribution omnicanale non comme une concurrence mais comme une complémentarité à ses activités propres ; nouvelle compréhension : à qui appartient le client ?

Vignette n°4 : Préparer les outils pour la distribution, mettre à disposition toutes les données nécessaires.

- Compétences informatiques : développement, gestion des données, compétences en matière de mise en place d'une architecture appropriée.
- Le spécialiste de la distribution doit être capable d'expliquer ses besoins à l'expert en informatique (exigences : que doit-on pouvoir extraire / obtenir du système ?), de comprendre les interfaces avec des « systèmes spécialisés », de prendre en compte les aspects liés à la compliance (collaboration interdisciplinaire, récolte d'informations, identification de ce qui est légalement possible, etc.).

Annexe 4

Compilation de l'ensemble des compétences opérationnelles de demain recensées tout le long de la chaîne de création de valeur

Travailler de manière agile

- Savoir agir rapidement, avec souplesse et de manière innovante en présence de situations nouvelles.
- Adopter un mode de pensée agile.
- Recourir à des formes et des méthodes de travail agiles.
- Travailler de manière agile en équipe et au sein de partenariats (écosystèmes).
- Communiquer de manière agile.
- Diriger de manière agile.

Compétences opérationnelles le long de la chaîne de création de valeur

Fabrique de produits

- **Savoir identifier prestement les tendances** et rendre compte des contenus des produits qui évoluent désormais plus rapidement.
- **Développer des produits en s'appuyant sur des méthodes et des formes de travail agiles**, travailler de manière expérimentale et incrémentale (*design thinking, scrum, kanban*, etc.), travailler par projet, tester rapidement de nouveaux produits / services, se réorienter lorsque les tendances évoluent différemment.
- **Composer des équipes en fonction des thèmes considérés** (adapter l'organisation, non plus en fonction des domaines, mais en fonction des projets).
- **Maîtriser et utiliser les méthodes agiles et numériques** (travail à distance, développement agile des produits, nouvelles formes de collaboration et de conduite agiles (« inspirer » les autres, travailler de manière interdisciplinaire en s'affranchissant de la hiérarchie, diriger en s'appuyant sur le numérique).
- **Développer des produits flexibles et modulaires** à l'aide d'outils informatiques (adaptés et tarifés sur mesure), proposer certains éléments du produit isolément ou regroupés en écosystèmes.
- Intégrer de nouvelles offres dans des bouquets de produits / de services (par exemple, la prévention en matière de santé).

Communication et marketing

- Définir le groupe cible et procéder à sa segmentation numérique.
- Adapter les mesures de marketing / la marque aux tendances actuelles.

Fabrique de produits, souscription

- **Utiliser des données et des méthodes d'évaluation numériques** (analyse de données avec des données en temps réel, *big data*), par exemple recherche sur la communication mobile et les médias sociaux ; gestion prospective des risques ; tarification dynamique, modulaire et préventive ; souscription instantanée sur la base de données en temps réel ; apprentissage profond

(*deep learning*), dispositifs EDR (*Endpoint Detection and Response*).

- **Automatiser ou rationaliser des processus et les mettre en réseau** (en particulier les traitements en masse), rompre la chaîne de création de valeur (par exemple, les clients peuvent déposer eux-mêmes en ligne leur proposition, souscription simple), transition en douceur entre la souscription en ligne et hors ligne.

Distribution, services, gestion des sinistres

- **Commercialiser et distribuer des produits de manière agile, en recourant à des formes de communication orientées sur le client** (communication omnicanale).
- **Procéder à un rapide triage des clients**, agir rapidement et avec souplesse au niveau des services.
- **Fournir aux clients un soutien et des conseils agiles** : conseils en temps opportun, orientés sur les solutions, flexibles, individualisés (numériques, personnels), également en dehors des domaines traditionnels de l'assurance (dans le cadre d'un écosystème).
- **Maîtriser différents canaux d'interaction avec le client** lors de la gestion des sinistres (gestion omnicanale).

D'une manière générale, le travail agile implique :

- **La capacité à travailler de manière agile en équipes et au sein de partenariats, tous domaines confondus**, de mettre en place des interfaces pour l'échange d'expériences, de veiller à une culture constructive du feed-back et des erreurs.
- **La capacité à diriger de manière agile** : savoir « inspirer » les collaborateurs, aplanir les liens hiérarchiques, briser le système de gestion actuel, donner plus de pouvoir de décision et d'autonomie aux collaborateurs, tout en évitant la fragmentation et en maintenant certaines structures, ne pas perdre de vue l'objectif.
- **La capacité à assumer le leadership de manière agile** : capacité à impulser et à alimenter des idées, à prendre des décisions, à négocier des accords, à conduire le changement, à faire avancer les collaborateurs (techniquement et émotionnellement) et à les impliquer, à gérer en parallèle l'ancien et le nouveau « monde ».

Sous-compétences requises (compétences techniques, méthodologiques, sociales et personnelles)

Connaissances

- Connaissance des interfaces et des autres domaines / départements et divisions.
- Connaissance de nouveaux domaines et produits d'assurance (par exemple, prévention en matière de santé, véhicules automatisés, pandémie).
- Connaissance de la réglementation / des règles de *compliance* (quelles données peuvent / doivent être utilisées ?)

Compétences méthodologiques

- Sciences actuarielles, statistiques, analyse de données, codage.
- Compétence informatique en matière de connexion des interfaces (par exemple pour les agrégateurs comme Comparis ou les plateformes d'écosystèmes).
- Compétence relative à l'utilisation de l'informatique
- Méthodes de travail agiles
- Méthodes de direction agiles

Compétences sociales et personnelles

- Compétences en matière de communication et d'esprit d'équipe*
- Partage des données / des informations, des connaissances et des savoir-faire.
 - Transmettre / traduire des exigences relevant de la spécialité en composantes techniques.
 - Changement de perspective (se mettre à la place des autres).
 - Leadership (compétence de direction et d'encadrement).

État d'esprit (esprit critique, créatif et approche interdisciplinaire).

- Utiliser les connexions / synergies entre les différents départements.
- Se remettre constamment en question, sortir des sentiers battus ; avoir soif de nouvelles expériences

Esprit de collaboration et aptitude au travail en réseau

- Identifier les interconnexions tout le long de la chaîne de création de valeur.
- Savoir travailler de manière interdisciplinaire.
- Savoir coopérer avec les partenaires et les clients internes et externes.
- Promouvoir le travail en équipe et en projet.
- Partager les informations, les connaissances et les savoir-faire.
- Encourager les commentaires (feed-backs) constructifs ainsi que la culture de l'erreur.

Compétences opérationnelles le long de la chaîne de création de valeur

Toutes les parties de la chaîne de création de valeur

Collaborations internes mentionnées tout particulièrement :

- Souscription-Distribution-Traitement
- Analystes opérationnels – spécialistes de l'assurance
- Sinistres-Distribution
- Conseil-Souscription
- Coopération interdisciplinaire en faveur de la *compliance*.
- *Mettre en réseau les informations et les compétences internes et créer des interfaces pour l'échange d'expériences* (par exemple, présenter de nouvelles idées en interne, obtenir des informations sur les tendances au sein d'autres départements).
- Les *équipes* organisées par thèmes et projets travaillent ensemble (virtuellement) (les collaborateurs restent dans leur cœur de métier, car la chaîne de création de valeur n'est pas complètement dissoute).
- *Fournir de manière proactive aux clients des informations provenant de tous les domaines.*

- *Coopérer avec des clients bien informés*, les impliquer activement.
- *Nouer des partenariats / collaborations stratégiques*, ne pas tout développer soi-même (stratégie *make or buy* [faire ou faire faire]), recourir aux services de start-up.
- *Encourager la coopération avec des partenaires pratiquant une concurrence féroce tels que Galaxus, Amazon, etc.* (sinon, ils proposeront de toute façon d'eux-mêmes des produits d'assurance à l'avenir).
- *Mettre en place des partenariats durables*, trouver et évaluer les partenaires appropriés, développer la confiance entre les partenaires de l'écosystème, clarifier le mode de collaboration.
- *Coopérer avec d'autres secteurs et partenaires au sein d'un écosystème* (par exemple, garagistes, hôpitaux, hôtels, etc.).
- *Coopérer avec des partenaires technologiques.*
- *Savoir communiquer avec des partenaires hétérogènes*, adapter le style de communication, jouer le rôle de *médiateur en interne et en externe* (coopération plutôt que concurrence).

Sous-compétences requises (compétences techniques, méthodologiques, sociales et personnelles)

Connaissances

- Connaissance des interfaces et des modes de fonctionnement des autres domaines / départements / branches.
- Connaissances juridiques (brevets, etc.).

Compétences méthodologiques

- Compétences en matière de pilotage du système (orchestrateur de l'écosystème ?).

Compétences sociales et personnelles

État d'esprit (esprit critique, créatif et approche interdisciplinaire).

- Ouverture et transparence (abandon de la pensée en silo).
- Intérêt pour d'autres domaines et d'autres personnes.
- Utiliser les connexions / synergies entre les départements / organisations.
- Participer à la réflexion, avancer des pensées non conformistes, réfléchir et verbaliser ce que vous attendez vous-même de la marque.

Compétences en matière de communication et d'esprit d'équipe

- Partage des données / des informations, des connaissances et des savoir-faire.
- Changement de perspective (se mettre à la place des autres, faire preuve d'empathie).
- Réseautage
- Leadership (compétences de direction) : soupeser les risques, faire preuve d'esprit d'entreprise.

Travailler de manière centrée sur le client

« Le client suit une chaîne de création de valeur différente - partez de celle-là ! »

Compétences opérationnelles le long de la chaîne de création de valeur

Fabrique de produits

- Adopter une vision d'ensemble en matière de développement de produits (tout prendre en compte pour les clients) et identifier les interfaces.
- Développer des groupes cibles sur la base de l'analyse des données (data analytics)
 - Analyses comportementales.
 - Recherche sur la communication mobile et les médias sociaux.
 - Gestion prévisionnelle des risques.
- Utiliser des modèles de sinistres pour modéliser de nouveaux produits (classifications individuelles, tarification en fonction des dommages, etc.).
- Orienter le développement des produits sur les besoins et les comportements des clients (du début à la fin), comprendre le parcours client (parcours de vie complexe vs. produits de commodité, inclusion d'écosystèmes, « sélection soignée » de produits standards).
- Des produits « push » (le produit est poussé vers le client) aux produits « pull » (le client est tiré vers le produit), proposer des solutions sur mesure et individuelles.
- Stimuler le développement de produits, mais aussi le développement de services (assistance) (en s'alliant avec d'autres domaines / départements), évoluer du gestionnaire de produits au gestionnaire de services, viser des solutions globales (par exemple, envisager tous les épisodes possibles de la vie du client, de la santé à la maladie).

Communication et marketing

- S'adresser aux clients selon leur profil sur les réseaux sociaux ou en fonction de l'analyse comportementale.
- Communiquer sur le fait que les produits sont adaptés sur mesure aux clients, les rendre accessibles dans un bon scénario, tenir les promesses de la marque.
- Définir des services extérieurs à la branche (offres complémentaires) et fidéliser les clients.
- Élargir la communication en veillant à ce qu'elle reste adaptée aux clients (passage de l'interface humaine à l'interface numérique), mais développer des communications personnalisées et numériques pour les clients, créer de la transparence pour les clients sur les canaux numériques.
- Intégrer les connaissances des clients et des partenaires, créer des solutions communes.
- Adopter une communication transparente avec les clients (d'égal à égal).
- Veiller à faire preuve d'empathie lors du contact avec les clients (cet aspect ne peut pas être assumé par la technologie).

Distribution

- Savoir gérer et fusionner tous les canaux, transmettre les informations sans « interruption » (assembler le puzzle : intervention humaine, outils numériques, robot).
- Conception d'outils conviviaux.
- Disponibilité permanente pour réceptionner les demandes (7/24).

- « First contact to solution », conseiller les clients en se focalisant sur la recherche de solutions (se détacher du produit, rechercher une solution).
- Trouver son propre rôle dans l'approche omnicanale (intervention humaine : activités demandant beaucoup de conseil ; soutien technique : activités simples et répétitives ; rôle également déterminé en fonction des besoins des clients).
- Comprendre la distribution omnicanale non pas comme une concurrence mais comme une complémentarité ; les contacts personnels demeurent importants, mais optimiser l'aide pouvant être apportée par les outils numériques en matière d'acquisition de connaissances ; réduire l'appréhension face aux outils techniques (robots, IA).
- Créer des plateformes qui répondent déjà facilement à de nombreuses questions.
- Concevoir des représentations visuelles (par exemple, de ce qui est assuré, de ce qui ne l'est pas ?)
- Apporter des conseils par voie numérique (par exemple, chats écrits, rapides et interdisciplinaires).
- Fournir un conseil global, (inclusion / connexion à des domaines extérieurs au secteur de l'assurance).
- Abandon du rôle du vendeur pour adopter celui du conseiller, du gestionnaire de services, du modérateur de la relation client, du « guide touristique » (tout le long du parcours client) ; communication adroite des directives internes dans un souci de préserver une bonne relation avec le client ; rendre les produits accessibles par le biais d'un bon scénario.
- Appliquer une approche de conseil numérique en s'appuyant sur des outils idéalement intégrés dans le processus de conseil (au niveau de la conduite des opérations et aussi à celui de leur exécution), mise à disposition de tout un ensemble d'outils axés sur la situation du client.
- Les conseils personnalisés deviennent plus complexes (rôle du conseiller) : faire preuve d'empathie et cultiver la relation client, les conseillers clientèle doivent mieux maîtriser leur sujet (mettre l'accent sur les PME, la prévoyance, car ces domaines requièrent un conseil individualisé).
- Rester en contact avec les clients (lock-in), offrir / encourager un accompagnement sur plusieurs années, empêcher que les clients ne changent rapidement / à volonté d'assurances.
- Mettre l'accent sur le contact avec la clientèle, coopérer avec des spécialistes afin de pouvoir fournir un conseil aussi exhaustif que possible.
- Adapter la communication et le conseil en fonction du groupe cible considéré (par exemple, en fonction de l'âge).
- Conseil orienté sur les solutions (avec empathie, intelligence émotionnelle).
- Profiter du conseil pour réduire la complexité (du produit et des procédures).
- Soumettre des propositions de produits aux clients en s'appuyant sur l'IA/IoT.
- Faire comprendre aux clients l'importance d'une attitude partenariale (le produit doit être rentable, influence du comportement du client sur le collectif des assurés).
- Identifier les besoins / souhaits des clients et les intégrer dans le développement de produits (identifier ce qui manque).

Souscription

Généralités : l'automatisation des processus comme changement majeur (par exemple, tarification dynamique, nouveaux modèles de tarification).

- **Créer une expérience client** : les offres doivent être comprises, l'assureur doit former en conséquence les utilisateurs.
- **Utiliser les données comportementales pour affiner la classification des risques** (principalement les clients privés, mais aussi les clients entreprises). Pour cela :
- Développer un sens du client, parce qu'il y a davantage de contact direct.
- Développer des compétences didactiques (par exemple, initier les clients aux outils de libre-service mais aussi expliquer les couvertures, donner des conseils préventifs, etc.).
- **Transition en douceur entre la souscription en ligne et hors ligne**, avec comparaison du marché (clients privés / ROPO), souscription aux points de contact externes avec les clients.
- **Évaluer des solutions globales** (produits / services, c'est-à-dire paquets vs. modules).
- Connaître les offres de la concurrence et savoir s'y prendre en la matière (argumenter en procédant par comparaisons), **veille de la concurrence**.

Services / Administration

- Communiquer sur tous les canaux (communication omnicanale), par exemple en s'adressant aux clients de manière adéquate par le biais d'un agent conversationnel (le chat, les vidéoconférences, etc. sont également utiles au service externe).
- **Assister les clients** lors de leur parcours en « libre-service » (chat, téléphone, etc.) pour les **problèmes techniques et logistiques**.
- Être en mesure de réagir dans les délais, correctement et de manière flexible : hiérarchiser les demandes, les trier rapidement, témoigner de l'intérêt et de l'empathie lors de la réception des demandes et faire suivre ces dernières aux services compétents.
- **Gestion du stress** (lié au travail en lui-même ; psycho-hygiénique, car le suivi omnicanal est souvent difficile dans le processus de masse).
- **En cas de questions complexes, adresser les clients à un autre interlocuteur après les avoir informés en conséquence** (ils ont déjà clarifié de nombreuses questions sur Internet et sont pré-informés, ils cherchent peut-être juste une confirmation) ; profiter du fait que les clients sont bien informés et les impliquer activement.
- Même dans le cas d'un traitement automatique, réagir rapidement aux demandes, identifier les imbrications et interconnexions et être en mesure de fournir des renseignements.

- Utiliser des **connaissances techniques approfondies** en présence d'un **traitement personnel supplémentaire de sujets / préoccupations plus complexes** pouvant impliquer différents écosystèmes ou produits et excédant des **renseignements sur les affaires d'assurance** (domaines et produits non liés ou étrangers à l'assurance, par exemple la mobilité, la maison, etc.).
- **Combiner expertise et bonne interaction avec le client** (la communication / les services s'avèrent encore plus importants), non seulement en matière de vente, mais aussi de services, car il s'agit de **ventes consultatives**.
- Conseiller les clients sur les **lacunes dues à l'IA / aux données agrégées** (ventes croisées dans les affaires de masse ; dans le cas des « clients A », essentiellement par la distribution, mais les services et la distribution progressent ensemble).
- **Garantir une offre de services complète et groupée**.
- Travailler et conseiller les clients de manière orientée sur les solutions ; **ne pas avoir peur de proposer des solutions aux clients**.

Gestion des sinistres

- **Sensibiliser les clients à la prévention des sinistres** (par exemple, le même sinistre qui se produit plusieurs fois) et **agir de manière préventive** pour renforcer la fidélité des clients ; procéder à un triage (où cela vaut-il la peine d'investir ?).
- **Rendre le système de gestion des sinistres transparent** afin que les clients puissent effectuer eux-mêmes les démarches.
- **Assurer un accompagnement personnalisé** (loin de l'automatisation / de l'informatique), créer une expérience de service en identifiant les besoins et en résolvant les problèmes.
- **Informers les clients sur la protection des données et les règles de compliance** : sensibilité, connaissance de la réputation, médias sociaux (ce qu'il est bon de dire et ce qui ne l'est pas).
- **Pratiquer une gestion des sinistres et développer des services au sein d'écosystèmes qui s'adressent au client** (par exemple, outils conviviaux, coopération avec des garagistes, des hôtels, etc. ; spécialisation à partir d'un certain volume et d'une certaine étendue des sinistres, car cela requiert alors une expertise particulière).
- Éviter les départs des clients par **une estimation plus précise des dommages et l'identification des cas de fraude**.
- **Assurer la gestion et la maintenance des systèmes**, y compris le contrôle des indicateurs clés.

Sous-compétences requises (compétences techniques, méthodologiques, sociales et personnelles)

[Les aspects des compétences orientées sur la clientèle sont bien décrits dans la colonne du milieu, les aspects techniques apparaissent dans « Savoir travailler avec les outils numériques »].

Savoir travailler avec les outils numériques

Maîtriser les outils numériques et les méthodes correspondantes.

Savoir travailler avec succès dans les affaires d'assurance numériques.

Compétences opérationnelles le long de la chaîne de création de valeur

- **Définir des données numériques pertinentes** (internes / externes, marché primaire et secondaire).
- **Les développeurs de logiciels doivent avoir une meilleure compréhension du cœur de métier et des besoins des clients** ; ils doivent être centrés sur le client pour développer le « bon logiciel ».
- **Assurer la sécurité des données** (cybersécurité).
- **Développer des méthodes d'évaluation des données numériques** (analyse de données avec des données en temps réel, *big data*), par exemple la recherche sur la communication mobile et les médias sociaux ; la gestion prospective des risques et la tarification prévisionnelle, le suivi des sinistres.
- **Collecter et stocker des données numériques** (et éviter les « cimetières de données »), de manière automatique ou collaborative (par exemple, évaluation des dommages à l'aide de photos ou d'images prises par des drones).
- **Mettre les données en réseau avec les partenaires de coopération.**
- **Lire/comprendre, sélectionner, évaluer et interpréter des données numériques** (faire le lien entre l'analyse des données et la problématique de l'assurance, tirer des conclusions, prendre des décisions).
- Optimiser la définition et la segmentation des groupes cibles.
- Développer et commercialiser des produits en s'appuyant sur des données.
- Affiner la classification des risques, estimer plus précisément les dommages et identifier les cas de fraude.
- Contrôle des données numériques (par exemple ruptures, cas particuliers, contrôles par échantillonnage, contrôles de plausibilité comme nouvelles tâches relevant du suivi du traitement).
- Utiliser les données conformément aux règles de compliance et d'éthique.
- « Alimenter » les systèmes d'IA et définir des corpus de règles adaptés, intégrer l'IA / l'IoT dans les processus, avec un retour automatique aux clients.
- **Défricher et communiquer les données en les préparant en fonction des clients et des produits considérés** (canaux numériques et contact personnel).
- Conception d'outils conviviaux.
- Gérer et fusionner les canaux de communication, transmettre les informations sans « interruption ».
- Créer des plateformes qui répondent déjà facilement à de nombreuses questions.
- Conseiller les clients en fonction du groupe-cible considéré ; soumettre des propositions de produits aux clients en s'appuyant sur l'IA / l'IoT ; conseiller les clients sur les lacunes dues à l'IA / l'IoT.
- **Apprendre aux clients à utiliser les outils / données numériques.**
- **Utiliser les données conformément aux règles de compliance et d'éthique.**
- **Comparer les offres de la concurrence** (veille).

Sous-compétences requises (compétences techniques, méthodologiques, sociales et personnelles)

Compétences numériques plus ou moins approfondies :

- Sciences actuarielles, statistiques, analyse de données, codage.
- Compétence informatique en matière de connexion des interfaces (par exemple pour les agrégateurs comme Comparis ou les plateformes d'écosystèmes).
- Compréhension de l'informatique et « aptitude à traduire ces connaissances »
- Compétence relative à l'utilisation de l'informatique.

Travail responsable et orienté sur des valeurs

Compétences opérationnelles le long de la chaîne de création de valeur

Fabrication de produits

- Respecter les aspects éthiques lors de la collecte, de l'interprétation et de l'utilisation des données (analyse des données).
- Reconnaître les constellations relatives à l'utilisation des données qui sont acceptées par la compagnie et celles qui ne le sont pas, tenir compte du cadre juridique.

Communication et marketing

- La cybersécurité : sécuriser et développer les informations, mais en cas de crise, appliquer des scénarios alternatifs (par exemple, travail décentralisé en cas de défaillance du système).
- Communiquer de manière appropriée en cas de crise (par exemple, cyberattaque, etc.).
- Communiquer de manière transparente, d'égal à égal (réduire l'asymétrie de l'information).
- Développer une réflexion et un état d'esprit durables.
- Développer des compétences de co-création (par exemple, élaborer des conditions d'assurance).
- Développer la confiance des partenaires de l'écosystème.

Distribution

- Assurer la traçabilité et le respect de la *compliance* (travailler de manière interdisciplinaire, obtenir des informations sur ce qui est légalement possible, etc.).
- Faire entrer des critères de durabilité dans l'établissement de partenariats.
- Faire comprendre aux clients l'importance d'une attitude partenariale (le produit doit être rentable, influence du comportement du client sur le collectif des assurés).

- Comprendre la distribution omnicanale non comme une concurrence mais comme une complémentarité à ses activités propres.
- Apporter un conseil durable, en tenant systématiquement compte du cycle de vie des clients.
- Encourager les mesures de prévention.

Souscription

- Promouvoir l'expérience utilisateur : les clients doivent comprendre ce qu'ils obtiennent (l'assureur doit former en conséquence les utilisateurs).
- Respecter la réglementation / les règles de compliance (quels facteurs / données peuvent / doivent être utilisés ?)

Gestion des sinistres

- Éviter les départs des clients par une estimation plus précise des dommages et l'identification des cas de fraude.
- Sensibiliser activement les clients aux mesures de prévention (par exemple si le même dommage se produit plusieurs fois) et atteindre ainsi une plus grande fidélisation des clients.
- Services au sein d'écosystèmes (domaine des sinistres) : communiquer aux clients les exigences en matière de protection des données, de compliance.
- Former les collaborateurs, attitude en faveur de « la résolution des problèmes du client ».
- Mettre en place une expérience au bénéfice du service au client : identifier le besoin, répondre à sa requête.

Sous-compétences requises (compétences techniques, méthodologiques, sociales et personnelles)

Remarques :

- Développement des collaborateurs et « guerre des talents ».
- Action éthico-morale
 - reposant sur la réglementation (compliance).
 - reposant sur la philosophie de l'entreprise.
 - sur la base de son propre besoin de sens et de ses compétences éthiques et morales en agissant à différents niveaux sous sa propre responsabilité.

Attitudes / valeurs générales

Compétences personnelles :

- Volonté de coordination et de prise de responsabilités.
- Réfléchir avec les autres, prendre des responsabilités.
- État d'esprit orienté sur la stratégie : aligner ses propres activités sur une vision commune.
- Trouver un sens à son propre travail.
- Identifier et saisir ses propres possibilités de développement en tant que salarié (apprentissage tout au long de la vie, *up-skilling*) et appréhender la transformation numérique comme une opportunité.

- Compétence en matière de gestion du changement : façonner activement le changement permanent en tant que collaborateur.

Compétences sociales (mode de direction) :

- Promouvoir la motivation intrinsèque et le développement des collaborateurs (leadership dans le sens de la gestion du changement, du développement et de la mise en œuvre des lignes directrices de l'entreprise).
- Bonne gestion du changement, préparation des collaborateurs (non seulement sur le plan technique mais aussi sur le plan émotionnel).



Bibliographie

- Allianz (2020).** Insurance Outlook 2020 : A lost year, Allianz Global Insurance Report (URL: https://www.allianz.com/en/press/news/business/insurance/200701_Allianz-global-insurance-report-outlook-2020.html, Accés : 09.05.2021, 17h30).
- Bergmann, F. (2004).** Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg: Arbor.
- Bildung Detailhandel Schweiz (2021).** (URL <https://www.bds-fcs.ch/de/Info-Komm/Kommunikationsmedien>, Zugriff: 18.3.2021, 10:43 Uhr).
- CSS (2019).** Vers une nouvelle société de la santé (URL: <https://dialogue.css.ch/vers-une-nouvelle-societe-de-la-sante/>, accès : 17.8.2020, 10:57 Uhr).
- Daepf, U. (2017).** SkillChange Digitale Transformation. Welche (neuen) Kompetenzen benötigen die Mitarbeitenden der Schweizerischen Post im Zuge der Digitalen Transformation (unveröffentlichte Bachelorarbeit), Universität St.Gallen.
- Deloitte (2018).** Motiviert, optimistisch und pflichtvergessen. Die Stimme der Arbeitnehmer in der Schweiz. Zürich: Deloitte.
- Ferrari, A., Punie, Y., & Brečko, B. N. (2013).** DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe (JRC scientific and policy reports). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fritsch, T., Kraus, S., Steiner, C., & Luchsinger, L. (2019).** « Baromètre Conditions de travail ». Évaluation des conditions de travail du point de vue des travailleurs et des travailleuses – Résultats des années 2015 à 2019. Berne: Berner Fachhochschule BFH, Zentrum Soziale Sicherheit.
- Gemeinsame Forschungsstelle (2018).** DigComp 2.1: The digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use. (URL: <https://op.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/3c5e7879-308f-11e7-9412-01aa75ed71a1>, Zugriff: 18.3.2021, 16:00 Uhr).
- Hauri, M. & Borgmann, L. (2017).** Customer Experience in der privaten Vorsorge. Bleibt die persönliche Beratung in der digitalen Zukunft unverzichtbar? (Studienreihe. Durchblick. Customer Experience). St. Gallen: Namics.
- Hawkins, E. et al. (2017):** Estimating Changes in Global Temperature since the Preindustrial Period. *Bull. Amer. Meteor. Soc.*, **98**, 1841–1856, <https://doi.org/10.1175/BAMS-D-16-0007.1>.
- Hofert, S. (2016).** Agiler führen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, CH. (2019).** New Work. Best Practices und Zukunftsmodell. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- Joerin Fux, S., Lakoni, S., Thiel, M., & Reineke, R.-D. (2017).** Studie 2: Einfluss von Kooperationskompetenzen auf den Projekterfolg in D.A.CH. Hamburg: cinco systems GbR, in Kooperation mit der Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Kaiser, H. (2002).** Wirksame Weiterbildungen gestalten: Das Schienenmodell. Aarau: Sauerländer.
- Kanton Zürich (2021).** Finanzplatz Zürich 2021/2022: Monitor, Prognosen, Fokus Versicherungsstandort Zürich (URL: https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/wirtschaft-arbeit/wirtschaftsstandort/dokumente/finanzplatz_zuerich_studie_2021_2022.pdf, Zugriff: 25.2.2021, 14:50 Uhr).
- Krapf, J. (2020).** Agilität als organisationale Grundkompetenz. *Panorama* 5, 4-5. (URL: https://joelkrapf.files.wordpress.com/2020/11/panorama_5-2020_artikel_j_krapf_agilitaet_de_s-4-5.pdf, Zugriff: 18.3.2021, 14:50 Uhr)
- Krapf, J. (2017a).** Agilität als Antwort auf die Digitale Transformation. *Synergie. Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre*, 3, 32-33. (URL: <https://www.synergie.uni-hamburg.de/de/media/ausgabe03/synergie03-beitrag06-krapf.pdf>, Zugriff: 18.3.2021, 14:50 Uhr)
- Krapf, J. (2017b).** Welche „Digitalen“ Kompetenzen benötigen wir in Zukunft? Ein Fallbeispiel mit generischem Wert. (URL: <https://joel-krapf.com/2017/06/24/welche-digitalen-kompetenzen-benoetigen-wir-in-zukunft-ein-fallbeispiel-mit-generischem-wert/>, Zugriff: 18.3.2021, 14:50 Uhr)
- Maas, P., Wyss, R., & Steiner, Ph. H. (2018).** Vernetzung zweier Welten - Ein Blick auf die Potenziale, Voraussetzungen und Erfolgspotenziale von Kooperationen zwischen modernen InsurTechs und traditionellen Versicherern. *Schweizer Versicherung*, 30, 9, 44-46.
- Peters, Ch., Simmert, B., Eilers, K., & Leimeister J. M. (2020).** Future Organisation Report. St.Gallen: Institut für Wirtschaftsinformatik und Campana Schott.
- Sigg, A., Grimm, S., Tanner, M., & Zirkler, M. (2020).** Berufliche Entwicklungsoptionen für Professionals in der Bankenbranche. Eine interdisziplinäre Studie der Abteilung Banking, Finance, Insurance und der Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung (im Auftrag des Zürcher Bankenverbands). Zürich: School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).
- Scharnhorst, U. & Kaiser, H. (2018).** Transversale Kompetenzen für eine ungewisse Zukunft? In J. Schwenk, I. Trede, I. & I. Dauner (Hrsg.), *Digitalisierung und Berufsbildung. Herausforderungen und Wege in die Zukunft* (OBS EHB Trendbericht 3, S. 9-12). Zollikofen: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB.
- Scharnhorst, U. (2021).** Transversale Kompetenzen – notwendig, erwünscht und schwierig zu erreichen. *BWP - Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 50 (1), 18-23.
- Schüller, K., Busch, P., & Hindinger, C. (2019).** Future Skills: Ein Framework für Data Literacy – Kompetenzrahmen und Forschungsbericht (Arbeitspapier Nr. 47). Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Völler, M. (2016).** Der Kunde in der digitalen Welt. In M. Völler (Hrsg.), *Sozialisiert durch Google, Apple, Amazon, Facebook und Co. - Kundenerwartungen und -erfahrungen in der Assekuranz* (S. 9-25, Proceedings zum 20. Kölner Versicherungssymposium, 5. November 2015 in Köln (Forschung am iwv Köln, No. 3/2016).
- World Economic Forum (2016):** *New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology*. Geneva: WEF.
- World Economic Forum (WEF) (2016):** *The future of financial infrastructure: An ambitious look at how blockchain can reshape financial services* (URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_infrastructure.pdf, Zugriff: 17.8.2020, 10:57 Uhr).
- World Economic Forum (WEF) (2018):** *Blockchain Beyond the Hype* (URL: <https://www.weforum.org/whitepapers/blockchain-beyond-the-hype>, Zugriff: 17.8.2020, 10:57 Uhr).

Renvois

- 1 Se reporter à l'étude du canton de Zurich, 2021, « Finanzplatz Zürich 2021/2022: Monitor, Prognosen, Fokus Versicherungsstandort Zürich ».
- 2 Se reporter à l'étude du canton de Zurich, 2021, « Finanzplatz Zürich 2021/2022: Monitor, Prognosen, Fokus Versicherungsstandort Zürich ».
- 3 Les tendances enregistrant la probabilité de survenance la plus élevée sont également celles pour lesquelles les participants ont le plus confiance dans leur évaluation.
- 4 Une enquête qualitative et quantitative réalisée auprès de dirigeants et d'employés de dix secteurs (assurance comprise) en Allemagne, en Autriche et en Suisse, dont les entreprises sont déjà sur la voie de la transformation agile.
- 5 Enquête sur les expériences et les compétences de coopération de 123 professionnels expérimentés dans les pays germanophones (avec une bonne représentativité en termes d'âges, de genres, d'échelons de carrière et de types d'entreprise, dont des prestataires de services financiers). L'étude a été menée en coopération avec la FHNW Olten. https://cinco-systems.de/wp-content/uploads/2015/05/Praxisreport-Einfluss-von-Kooperationskompetenzen-auf-Projekterfolg-in-DACH-Region_2017.pdf
- 6 Les résultats d'une enquête qualitative réalisée en Suisse et en Allemagne ont ensuite été vérifiés au moyen d'une enquête quantitative auprès de 800 personnes.
- 7 Une étude réalisée par la Poste Suisse sur le développement des compétences numériques du personnel est considérée comme étant de portée générale. <https://joel-krapf.com/2017/06/24/welche-digitalen-kompetenzen-benoetigen-wir-in-zukunft-ein-fallbeispiel-mit-generischem-wert/>
- 8 L'étude a permis d'élaborer un cadre de compétences différencié pour les compétences numériques (datalphabétisation, *data literacy*) qui peut être utilisé pour définir des objectifs pédagogiques dans de nombreux domaines et programmes d'études (enseignement supérieur).
- 9 Soutenu par le SEFRI, le projet vise à clarifier pour les enseignants les compétences numériques dont les apprenants ont besoin et la manière d'encourager leur acquisition méthodique. https://www.scil.ch/wp-content/uploads/2017/06/Digitale-Kompetenzen_Ergebnis_V1.pdf
- 10 Cette expression a été développée à l'origine par Frithjof Bergmann (2004), dont la vision consistait dans la réduction du travail ennuyeux et abrutissant au moyen des nouvelles technologies et l'émergence d'un travail ayant davantage de sens, s'inscrivant sur la durée et responsabilisant l'individu.
- 11 Voir également l'interview du 13 mars 2019 dans ZEIT-online avec T. Wehner (professeur de psychologie du travail et de l'organisation au Centre des sciences de l'organisation et du travail de l'EPF de Zurich). <https://www.zeit.de/arbeit/2019-03/zufriedenheit-job-arbeitsplatz-sinn-motivation-identifikation>
- 12 Attente fondée sur les tendances : les monopoles d'État entraînent une densité réglementaire accrue.
- 13 Attente fondée sur les tendances : pression publique accrue et orientation durable des compagnies d'assurances à l'encontre des parties prenantes.
- 14 Enquête représentative auprès de quelque 1500 personnes actives de toutes les régions de Suisse, réalisée chaque année dans le cadre d'un projet de coopération entre la Haute école bernoise et Travail.Suisse. <https://www.travailsuisse.ch/fr/barometer>
- 15 Lancée à l'initiative des trois associations et partenaires sociaux que sont Employeurs Banques, l'Association suisse des employés de banque et la Société des employés de commerce, cette campagne s'adresse à l'ensemble des collaborateurs des banques, quels que soient leur niveau hiérarchique et leur domaine de spécialisation. Ils peuvent s'évaluer à l'aide d'un questionnaire de compétences (confidentiel, anonyme) et, après avoir reçu un bilan automatisé (comparaison anonyme avec d'autres collaborateurs et la valeur cible dans le secteur bancaire), bénéficier de conseils personnalisés. Le développement de compétences est encouragé par une série de podcasts « skills@home » animé par la personne en charge du développement opérationnel et de la direction du programme « skillaware » (URL: <https://skillaware.ch/>).

IMPRESSUM

Éditeur : Association Suisse d'Assurances ASA, comité en charge de la politique en matière de formation et d'emploi. Contact : Barbara Zimmermann-Gerster, ASA. Auteurs de l'étude : Institut d'économie de l'assurance de l'Université de St-Gall (I.VW) et Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle IFFP. Comité de rédaction : Barbara Zimmermann-Gerster, Lisa Schaller et Jonas Lehner, ASA. Traduction en FR : Christine Reversac Baudry. Concept graphique : Klar für Marken GmbH, Zurich. Impression Druckerei Robert Hürlimann AG, Zurich. © 2021 Association Suisse d'Assurances (ASA)



ASA | SVV

Association Suisse d'Assurances ASA

Conrad-Ferdinand-Meyer-Strasse 14

Case postale

CH-8022 Zurich

Téléphone +41 44 208 28 28

info@svv.ch

svv.ch