

Étude 2020 / 21

Le rôle de la gestion des risques
dans la transformation du modèle
économique des assureurs suisses

mazars

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zh
aw

School of
Management and Law



L'élargissement des activités principales des compagnies d'assurance aux prestations de services, à la vente via des plateformes, à la capacité opérationnelle de collaborer en réseau ainsi qu'à la mise à disposition et l'utilisation de données, bouleverse le modèle économique des assureurs. Que signifient ces évolutions pour les priorités, le rôle et le profil de compétences de la fonction gestion des risques à l'avenir ? Nous avons sondé le marché suisse de l'assurance.

Sans surprise, les risques liés à la cybersécurité et aux données devraient augmenter à l'avenir. A cela s'ajoutent d'autres risques susceptibles de croître tels que les risques de conformité, d'externalisation, de réputation, les risques externes et les risques liés aux acquisitions et aux participations, risques que les personnes interrogées évaluent de manière légèrement différente selon leur domaine d'activité.

Les principaux défis qui occupent la fonction gestion des risques sont le renforcement de l'intégration des processus de planification stratégique et de gestion des risques, l'implication plus précoce de la fonction dans les processus et décisions de transformation ainsi que la progression de l'automatisation des contrôles. Pour ce faire, le traitement des données doit néanmoins gagner en rapidité. Pour la plupart des personnes interrogées, le manque de ressources et la concentration des tâches sur une seule et même personne constituent également une gageure. Cela impose d'adopter une approche pragmatique. Par ailleurs, les demandes ponctuelles du régulateur peuvent aussi entraîner un goulot d'étranglement. En revanche, la majorité des personnes interrogées ne constate pas de déficit ou de recul de l'attractivité du poste. Ils estiment plutôt que la fonction pourrait être développée, que ce soit vers la gestion des risques de cybersécurité et des risques liés aux données ou dans le sens d'une évolution de la position d'expert à celle de réseauteur.

Les assureurs voient la collaboration avec les start-ups et l'insurtech comme une opportunité. Néanmoins, ces coopérations comportent également des risques. Pour les gestionnaires des risques, la vitesse, à laquelle les changements se produisent, implique notamment un danger de ne pas identifier certains risques (à temps). L'intégration aux systèmes internes ainsi que les différences de mentalités occasionnent une grande complexité. À l'inverse, si pour beaucoup

le risque de réputation croît, il ne constitue cependant pas le défi principal de la collaboration avec les jeunes pousses. Le manque d'expertise en gestion des risques dans les nouveaux domaines d'activité n'est pas non plus une source d'inquiétude majeure.

Trouver l'équilibre entre risques et rendements reste le cœur de l'activité, auquel s'ajoute un autre équilibre, cette fois entre la nécessité de contrôles et de sécurité d'une part et les coûts et l'efficacité d'autre part. Pour être pertinente et pouvoir ainsi influencer sur les processus et décisions le plus tôt possible, la fonction gestion des risques doit être suffisamment proche et impliquée tout en restant indépendante et être capable de prendre des décisions à la fois rapides et fondées. Dans ce contexte, il n'est guère surprenant que les gestionnaires des risques s'attendent à devoir étoffer leur spectre de compétences à l'avenir. Outre les compétences d'analyse, le profil devra avant tout s'enrichir de capacités de communication et de gestion des conflits.

Les personnes interrogées s'accordent par ailleurs à dire que ce rôle reste exigeant et très diversifié. Nous en déduisons que la fonction gestion des risques requiert également un aspect innovatif. En effet le critère de l'innovation est requis qu'il s'agisse de l'automatisation, par exemple de certains contrôles, de la rapidité de l'intégration des partenaires, de l'augmentation de l'agilité ou de l'évolution de la fonction vers une gestion des risques et des opportunités.



Sommaire

- 03** Avant-propos
- 06** Contexte de la transformation du secteur de l'assurance
- 07** Personnes interviewées
- 08** Conception de l'étude

Transformation du modèle économique

- 10** Portée pour les assureurs
- 12** Moteurs des changements

Impact de la transformation

- 15** Évolution de certains risques
- 18** Défis actuels
- 20** Collaboration avec les jeunes pousses

Évolution de la fonction gestion des risques

- 22** Problématiques
- 22** Objectifs actuels de la gestion des risques
- 26** Futur profil de compétences

- 27** Conclusion
- 28** Références
- 29** Auteurs

Contexte de la transformation du secteur de l'assurance

Le progrès technologique, le vieillissement de la population, le changement climatique et les tendances de fond telles que la mondialisation, l'individualisation, la mobilité, la digitalisation et la connectivité impliquent pour le secteur de l'assurance une multiplication des sources de risques. La conséquence est une transition profonde, qui entraîne une transformation totale de l'ensemble du modèle économique des assureurs, que ce soit au niveau de la promesse client, de la création de valeur ou du modèle de profit.

Cette transformation est encouragée par différents facteurs tels que l'apparition de nouveaux risques et l'évolution des existants, les attentes et exigences des clients en termes d'interaction avec les assureurs, la disponibilité des données et la capacité à les exploiter (cf. EIOPA, 2017), l'agilité des entreprises de la tech et start-ups qui proposent de nouvelles approches, l'apparition d'écosystèmes (cf. Braun & Schreiber, 2017) et enfin certaines exigences politiques et réglementaires (cf. Cappiello, 2020). Très souvent, la discussion dérive sur la transformation digitale (Cappiello, 2018) que, d'après de nombreux experts, le secteur de l'assurance a mis beaucoup de temps à comprendre (Eling & Lehmann, 2018). De plus, les compagnies d'assurance sont aujourd'hui confrontées au défi de devoir mettre en place le processus de transformation avec des systèmes et processus parfois très anciens, qui ont évolué au fil des dernières décennies. Si au départ les processus administratifs étaient au cœur des préoccupations, la transformation s'est depuis longtemps étendue à l'ensemble de la chaîne de valeur des compagnies d'assurance (cf. Albrecher et al, 2019 ; EIOPA, 2017).

Les différentes fonctions et les différents services des compagnies d'assurance sont tous appelés à favoriser, accompagner et appliquer les changements. Dans cette étude, nous mettons en lumière le rôle et la fonction de la gestion des risques. En tant que fonction et département entièrement et systématiquement consacrés à la conception et à l'organisation d'un meilleur équilibre entre risques et rendements, la gestion des risques peut contribuer à structurer le processus de transformation. En effet, tout processus de transformation exige de veiller en permanence à l'équilibre entre rendement et sécurité, entre agilité et stabilité ainsi qu'entre efficacité et efficience.

Nous vous souhaitons une excellente et intéressante lecture.

Les auteurs

Personnes interviewées

Doris Andres
Chief Risk and Legal & Compliance Officer
Dextra Assurances, Zurich

Marlene Arnold
Membre de la direction
Directrice Finances & Services
Coop Protection Juridique, Aarau

Olivier Aubry
Chief Risk Officer
AXA Suisse, Winterthour

Peter Bamert
Group Chief Risk Officer
Helvetia, Saint-Gall

Dr Christian Dahmen
Chief Risk Officer
New Reinsurance, Zurich

Dr Peter Giger
Group Chief Risk Officer
Zurich Insurance Group, Zurich

Marco Häfliger
Directeur Risk & Compliance Management
Sympany, Bâle

Dr Jan Küpfer
Head Governance,
Security & Compliance (Suisse)
Swiss Life, Zurich

Matthias Kuss
Risk Governance
AXA Suisse, Winterthour

Stefan Ostermeier
Directeur contrôle de gestion,
gestion des risques et des systèmes
Deutsche Rück, Düsseldorf

Norbert Reisinger
Chief Financial Officer
SWICA, Winterthour

Bertrand Volken
Directeur gestion des risques et de la qualité
Visana Services AG, Berne

Conception de l'étude

Les conclusions de cette étude reposent sur des entretiens individuels réalisés avec 12 expertes et experts et une enquête en ligne menée auprès de 31 assureurs. Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette étude en répondant au questionnaire et en participant aux entretiens.

La méthodologie employée dans la présente étude repose sur une combinaison d'enquêtes quantitatives et qualitatives (Illustration 1). Les auteurs ont mené des entretiens avec 12 représentantes et représentants de la gestion des risques de différentes compagnies d'assurance (cf. Personnes interviewées p. 7). Les déclarations tirées de ces entretiens sont présentées sous forme de citations et sont intégrées au texte. Les déclarations des personnes interrogées ont été anonymisées et traduites le plus fidèlement possible. L'enquête quantitative basée sur un questionnaire en ligne s'est déroulée du 26 août au 29 septembre 2020.

L'étude est organisée de la manière suivante (Illustration 2). Le chapitre « conception de l'étude » donne des informations quant à la conception de l'étude et à l'échantillonnage. Dans le chapitre « transformation du modèle économique », nous donnons un aperçu de l'importance de cette transformation et des facteurs sous-jacents. Le chapitre suivant aborde les impacts de la transformation en présentant et en analysant l'évolution de certains risques, les défis actuels et la collaboration avec les jeunes pousses. Enfin, dans le dernier chapitre, nous abordons l'évolution de la fonction gestion des risques en détaillant les problématiques, les objectifs actuels et le futur profil de compétences de cette fonction. Une liste des personnes interviewées est jointe au début de l'étude.

Au total, 31 compagnies d'assurance ont participé à l'enquête en ligne, les représentants des entreprises interrogés appartenant principalement aux fonctions suivantes :

- Gestion des risques / CRO (15),
- Finances / Comptabilité / CFO (8) et
- Gestion qualitative des risques / Contrôle interne (5)
- Autres (3)

Les entreprises participantes ont été divisées en trois catégories en fonction de leurs activités : assureurs vie/non-vie, réassureurs et assureurs maladie (Illustration 3). Les entreprises participant à l'étude sont classées par la FINMA dans des catégories de surveillance allant de 2 à 5. Dans le cadre de cette étude, la catégorie est utilisée comme un indicateur de la taille de l'entreprise, la catégorie 2 correspondant aux grandes entreprises et la catégorie 5 aux plus petites entreprises. Pour cette étude, les catégories 2 et 3 d'une part et 4 et 5 d'autre part ont été regroupées et évaluées ensemble. Parmi les catégories de surveillance 2 et 3, 18 assureurs ont participé à l'enquête, contre 13 pour les catégories 4 et 5 (Illustration 3). Les données en pourcentage se rapportent toujours au nombre total de réponses données à la question concernée. Les écarts par rapport à 100 % sont liés à des différences d'arrondis.

Nous avons par ailleurs examiné les relations entre les différentes réponses et les variables des différents blocs thématiques. En outre, nous avons employé le coefficient de corrélation de Pearson afin d'analyser dans quelle mesure une dépendance linéaire pouvait être établie entre deux ensembles de données.

Les résultats ont été représentés dans des graphiques de type boîte à moustaches. Une boîte à moustache est une représentation graphique de la situation, la concentration et la variation d'un ou plusieurs ensemble(s) de données. Cette méthode est excellente pour comparer des ensembles de données et représenter la dispersion dans un ensemble de données. Il s'agit en outre d'une synthèse en cinq points, c'est-à-dire que la médiane, les deux quantiles et les deux valeurs extrêmes y sont également représentés sous forme de points.

Pour les analyses de boîtes à moustaches, toutes les valeurs sont exploitées, hormis les « Je ne sais pas / non applicable ». Pour chaque réponse, la médiane a été calculée. Le 1er et le 3ème quantile ont ensuite été placés autour et reliés avec le maximum et le minimum par une ligne.

Illustration 1 : Méthode

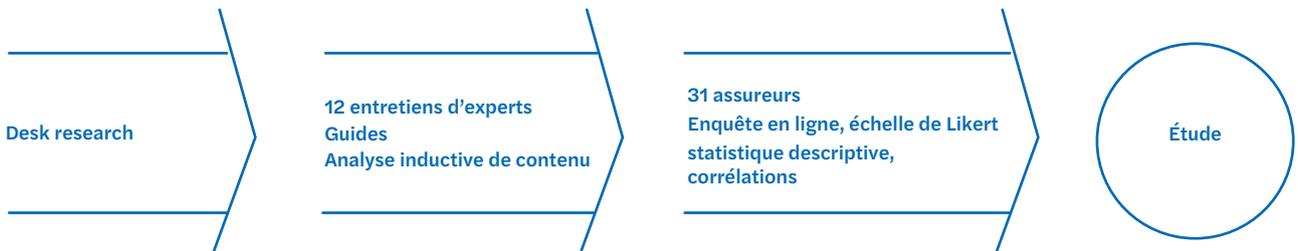


Illustration 2 : Organisation de l'étude



Illustration 3 : Champ d'activité des participants à l'enquête (n = 31)



Transformation du modèle économique

Portée pour les assureurs

Si les assureurs veulent rester pertinents, ils doivent adapter leur modèle économique, toutes les personnes interrogées en sont convaincues (Illustration 4). La priorité de ce changement doit passer par un élargissement du champ d'activité principal vers des services annexes, la vente via des plateformes ainsi que les capacités opérationnelles de collaboration en réseau.

Il implique également d'améliorer la prise de décision « make or buy ».

Les petits assureurs accordent une plus grande importance à la distribution via des plateformes que les grosses compagnies. Parmi les réassureurs, outre cette question, l'amélioration de la prise de décision « make or buy » et les capacités opérationnelles de collaboration avec les start-ups font presque l'unanimité. Les assureurs vie / non-vie et maladie sont encore partagés quant à l'idée de confier la « vente » à d'autres entreprises, tandis que les réassureurs sont davantage prêts à l'imaginer (Illustration 5).

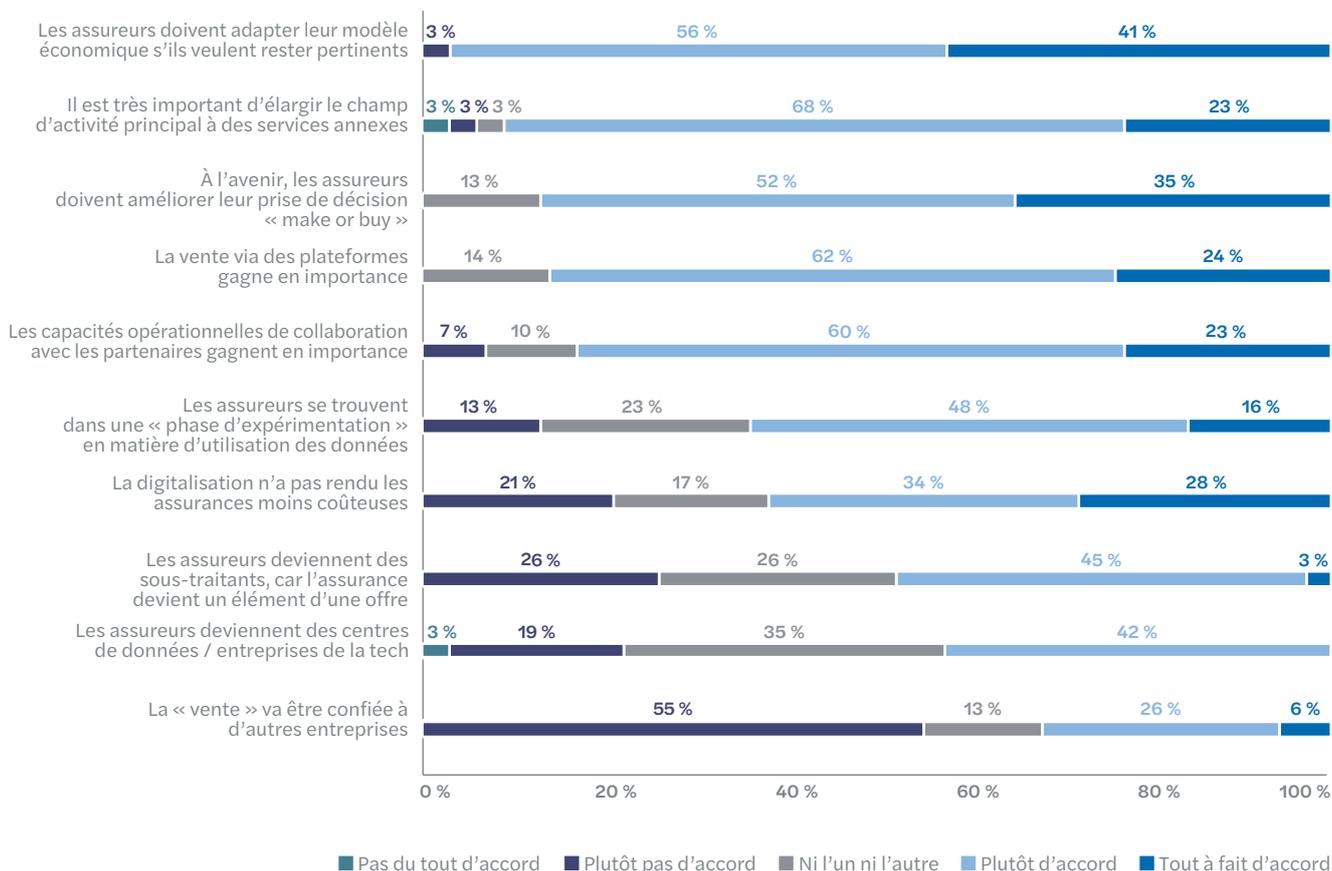
L'affirmation selon laquelle les assureurs deviendraient des centres de données / entreprises de la tech suscite davantage l'adhésion des petits assureurs

que des grosses entreprises. Les entretiens réalisés ont clairement montré que l'utilisation des données était en train d'acquiescer une place centrale dans l'élaboration des offres.

Les assureurs maladie et réassureurs ont été les plus nombreux à être d'accord avec l'idée que « la digitalisation n'a pas rendu les assurances moins coûteuses », tandis que les assureurs vie / non-vie sont restés plutôt neutres.

Un lien de corrélation a été établi entre l'importance de l'élargissement du champ d'activité principal à des services annexes et les capacités opérationnelles de collaboration avec les start-ups, l'insurtech et les autres partenaires. La question de la forme de cette collaboration n'entraîne pas dans le cadre de l'étude.

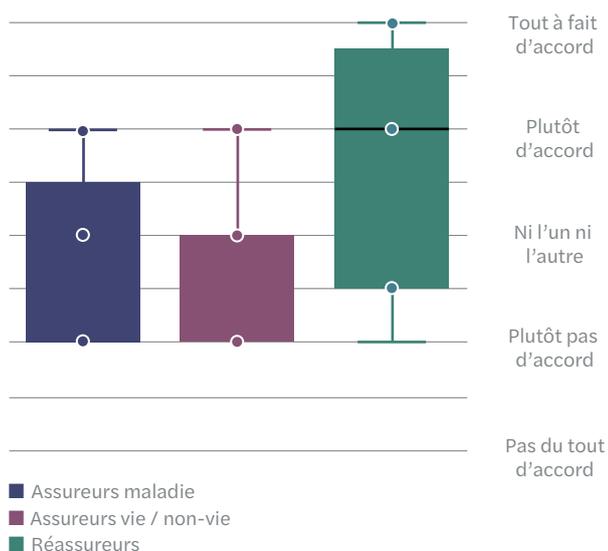
Illustration 4 : Approbation des affirmations sur la transformation (n = 31)



« Nous devenons de plus en plus des entreprises de données. »

« Le changement est continu. Nous devons donc nous réinventer en permanence. »

Illustration 5 : Approbation différenciée de la phrase « La vente va être confiée à d'autres entreprises » (n = 31)



« La digitalisation en elle-même est loin d'être le moteur le plus puissant. Pour moi, le moteur principal, c'est que nous restons sur douze années positives. »

Moteurs de changement

Sans surprise, la plupart des expertes et experts de la gestion des risques interrogés citent comme moteurs de changement la pression sur les coûts, le contexte de taux faibles et la concurrence ainsi que l'augmentation des exigences prudentielles (Illustration 6). Mais les nouveaux risques, les nouvelles technologies, le « Big Data » et l'évolution des attentes des clients ont également un impact croissant sur le modèle économique des assureurs. La collaboration avec les start-ups et l'insurtech ainsi que l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché, des thèmes pourtant clés en matière d'innovation et de transformation, jouent selon les personnes interrogées un rôle moindre (Illustration 7).

Concernant les moteurs du changement, les points de vue divergent légèrement en fonction des champs d'activité et de la taille des entreprises (Illustration 8). Les assureurs maladie sont unanimes pour citer une pression de la concurrence plutôt forte, tandis que les assureurs vie et non-vie sont davantage préoccupés par la pression des coûts. Les exigences des actionnaires et analystes ont peu d'impact pour les assureurs maladie

et petites compagnies d'assurance des catégories de surveillance 4 et 5, tandis que la majorité des réassureurs interrogés leur attribue un rôle plutôt important. Le contexte de taux faibles et les possibilités de placement sont, avec le régulateur, le principal moteur de changement pour les assureurs vie et non-vie. Chez les petites entreprises, c'est le régulateur qui occupe la première place du podium.

La situation actuelle liée au Covid-19 a peu d'impact sur le modèle économique par rapport à d'autres moteurs, mais joue un rôle de catalyseur en matière de digitalisation (cf. Bruer & Zeier Röschmann, 2020). Lors des entretiens réalisés, il est néanmoins apparu clairement que les conséquences de cette crise avaient influé sur certaines décisions.

Les exigences de durabilité et l'apparition de nouveaux risques ou l'évolution de risques existants ont été citées en lien avec les jeunes pousses et les nouveaux acteurs du marché. Il serait intéressant de suivre cette corrélation en ce qui concerne les collaborations possibles et nouvelles.

Illustration 6 : Quels moteurs entraînent une transformation du modèle économique des assureurs ?

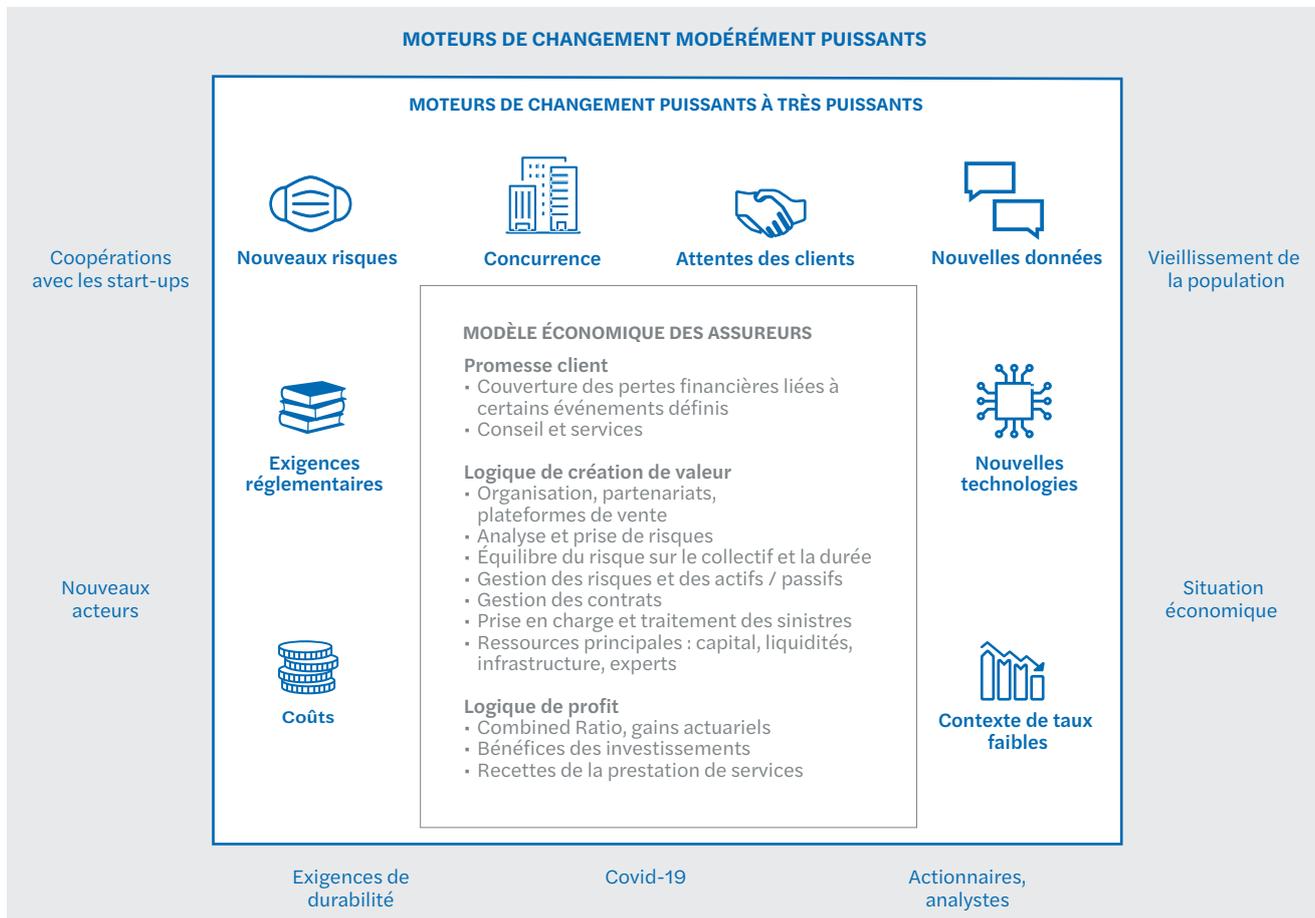


Illustration 7: À gauche: La collaboration avec les jeunes pousses / start-ups et l'insurtech, moteur de transformation du modèle économique par catégorie (n = 30). À droite: L'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché, moteur de transformation du modèle économique par catégorie (n = 30).

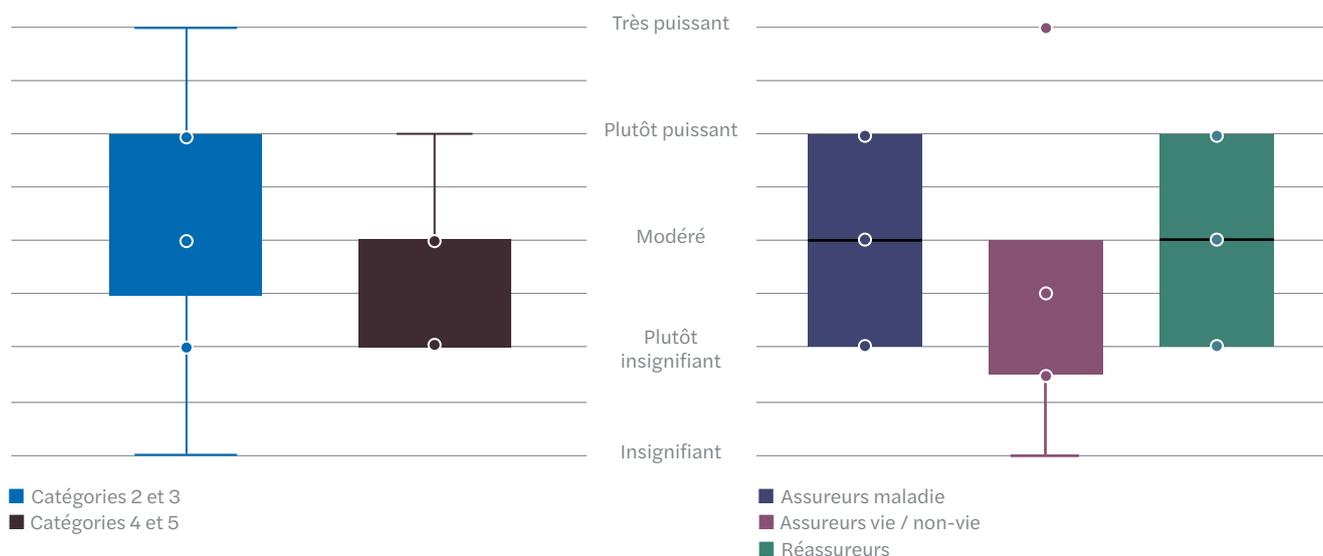
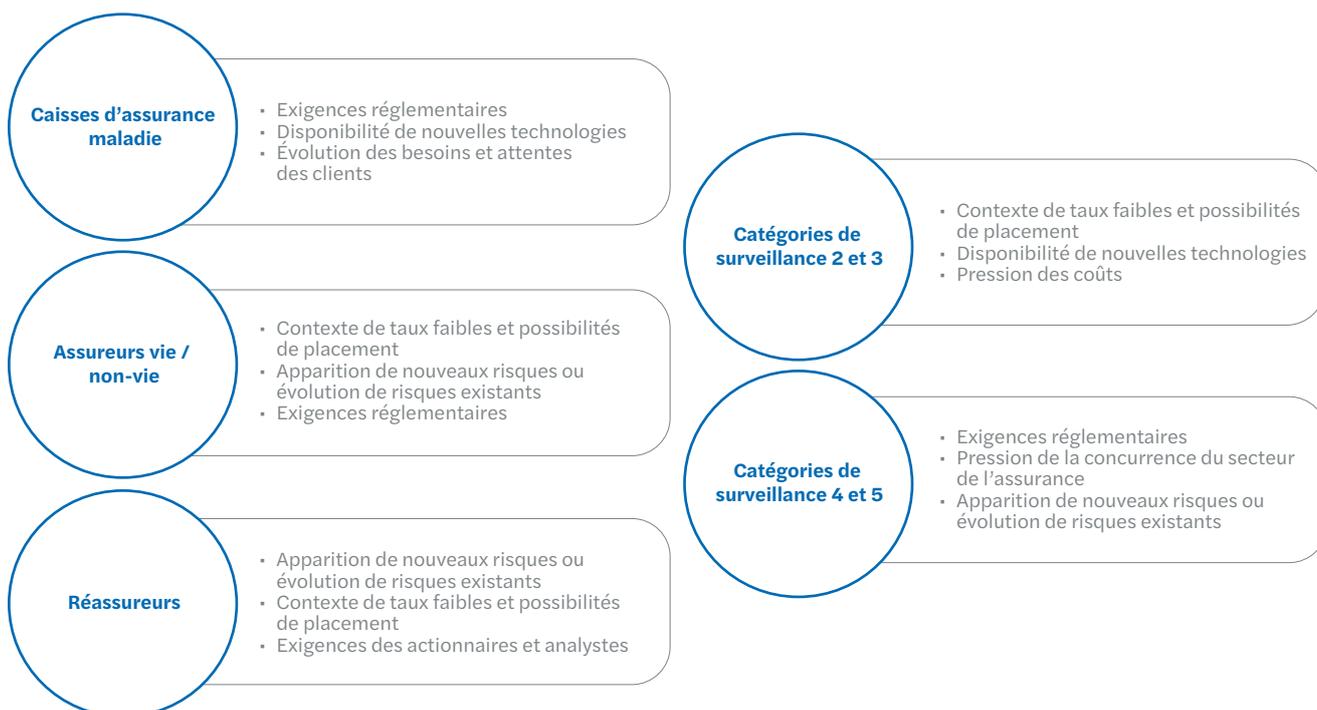
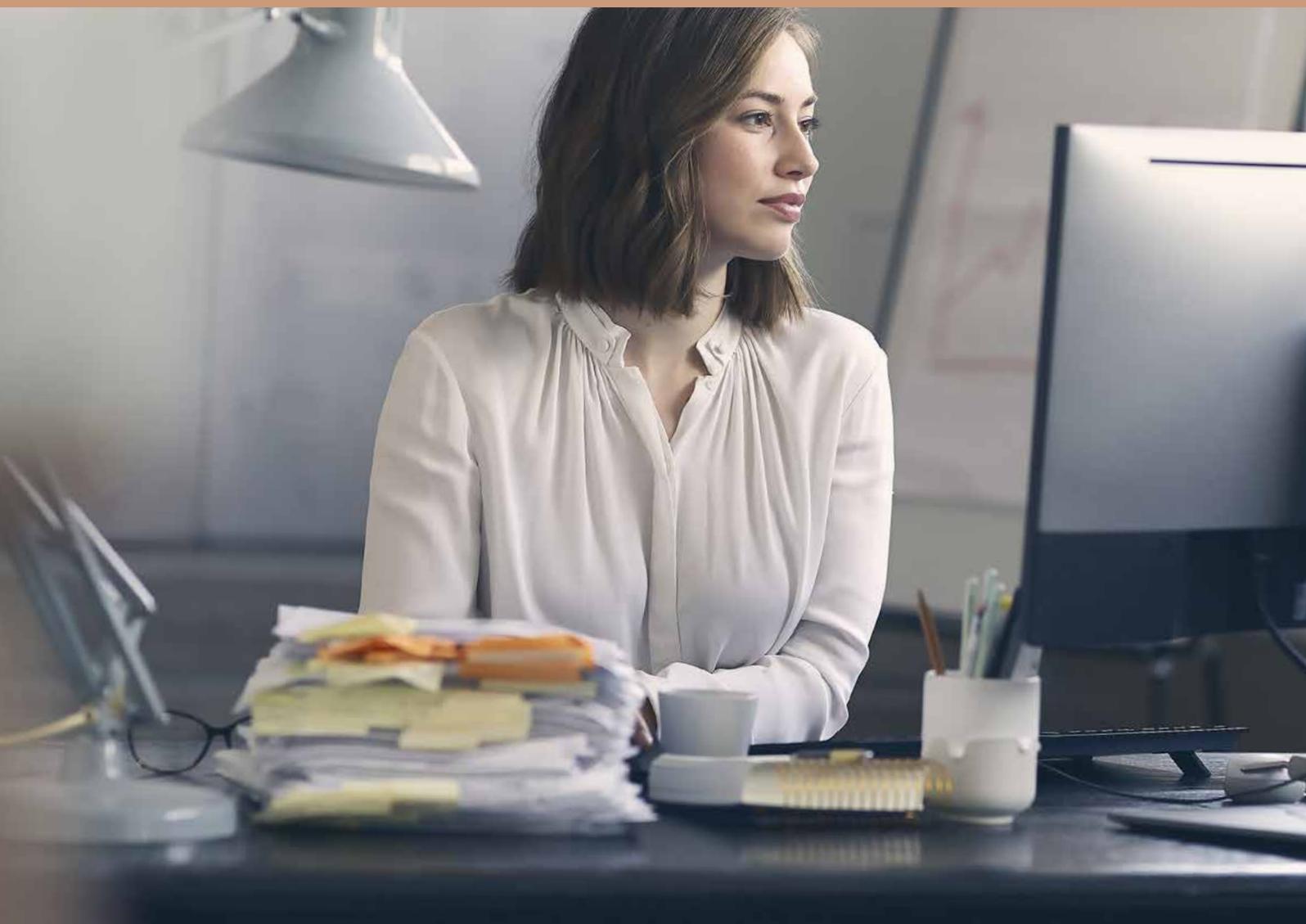


Illustration 8 : Moteurs de changement par champ d'activité et taille d'entreprise (n = 31)



« Les cyber-risques ne font pas de pause, au contraire, ils accélèrent et ne s'arrêtent pas avec le coronavirus. »

« Notre objectif est d'observer et de surveiller l'ensemble des risques à un rythme mensuel. »



Impact de la transformation

Évolution de certains risques

Lorsque l'on aborde l'évolution de certains risques, une partie d'entre eux fait l'unanimité, tandis que pour d'autres les avis divergent (Illustration 9). Toutes les personnes interrogées classent le cyber-risque parmi les risques à forte progression. Il convient également de noter que la pandémie de coronavirus a entraîné chez les assureurs des modifications dans le reporting des risques pour certains risques.

La progression du risque de données est elle aussi considérée comme (très) forte (Illustration 10). Les réassureurs notamment jugent ces deux risques comme en très forte progression. Pour ces derniers, les risques externes connaissent une évolution plus rapide que pour les assureurs maladie et vie et non-vie. On constate une situation similaire en ce qui concerne le risque de sécurité des collaborateurs, qui représente un risque croissant pour les réassureurs, tandis que les assureurs maladie et vie et non-vie estiment qu'il devrait avoir une importance nulle voire être légèrement sur le déclin. Si l'on observe les réponses données en fonction de la taille des entreprises, on constate que les petits assureurs prévoient une augmentation nettement plus importante du risque lié aux personnes clés, tandis que les assureurs lui attribuent une importance en recul.

Le risque de réputation pèse quant à lui davantage chez les gros assureurs que chez les petits.

Comme attendu, on peut établir un lien entre cyber-risque et risque lié aux données. Les résultats montrent par ailleurs un lien linéaire positif avec l'évaluation du risque de compliance.

Chez les réassureurs, on observe clairement des similitudes dans l'évaluation des risques externes et celle des cyber-risques et risques liés aux données.

Les avis des assureurs interrogés divergent quant au risque de réputation (Illustration 11). Tandis que les assureurs maladie ne s'attendent à aucun changement dans ce domaine, les assureurs vie et non-vie et réassureurs estiment que son importance devrait croître.

Illustration 9 : Évolution des risques par champ d'activité (n = 31)

Augmentation très forte 	Par champ d'activité	Augmentation forte à très forte 
Tous les assureurs  Cyber-risques Risques liés aux données  	Assureurs maladie	Risque de compliance Risques d'externalisation / liés aux tiers Risques liés aux acquisitions et participations
	Assureurs vie / non-vie	Risque de réputation Risques d'externalisation / liés aux tiers Risque de compliance Risques externes
	Réassureurs	Risque de réputation Risques externes Sécurité des collaborateurs Risques d'externalisation / liés aux tiers

Illustration 10 : Évolution de l'importance de certains risques (n = 31)

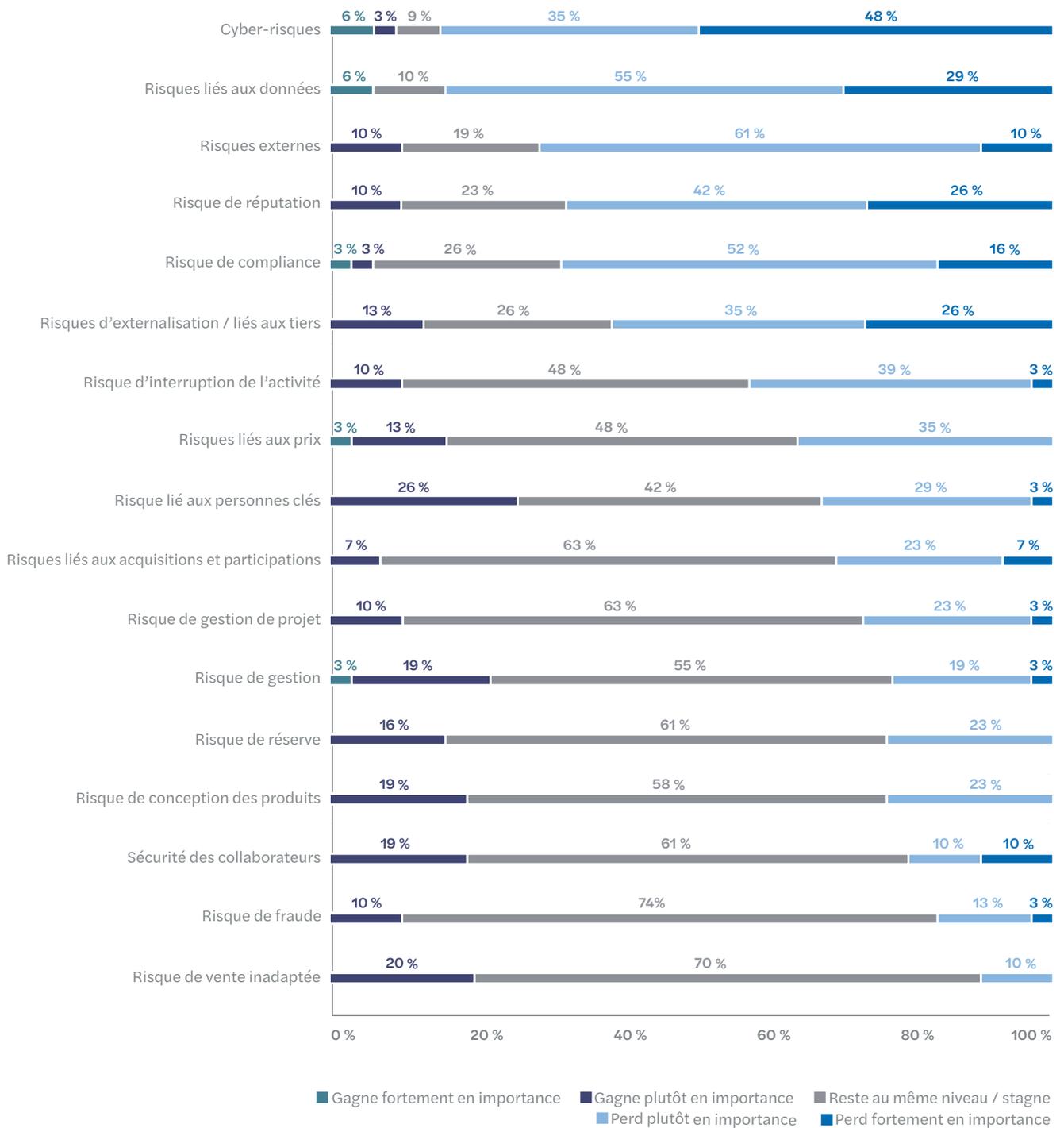


Illustration 11 : Évolution de l'importance du risque de réputation par champ d'activité (n = 31)

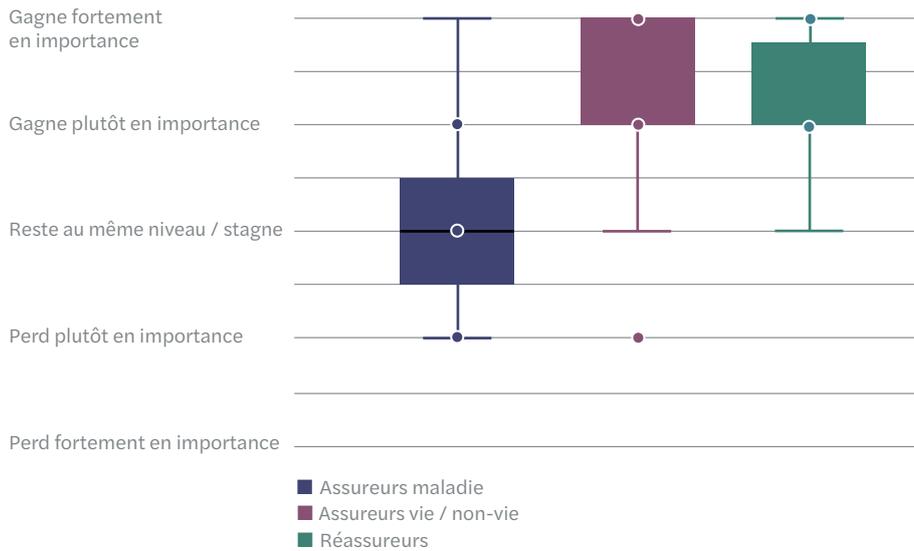
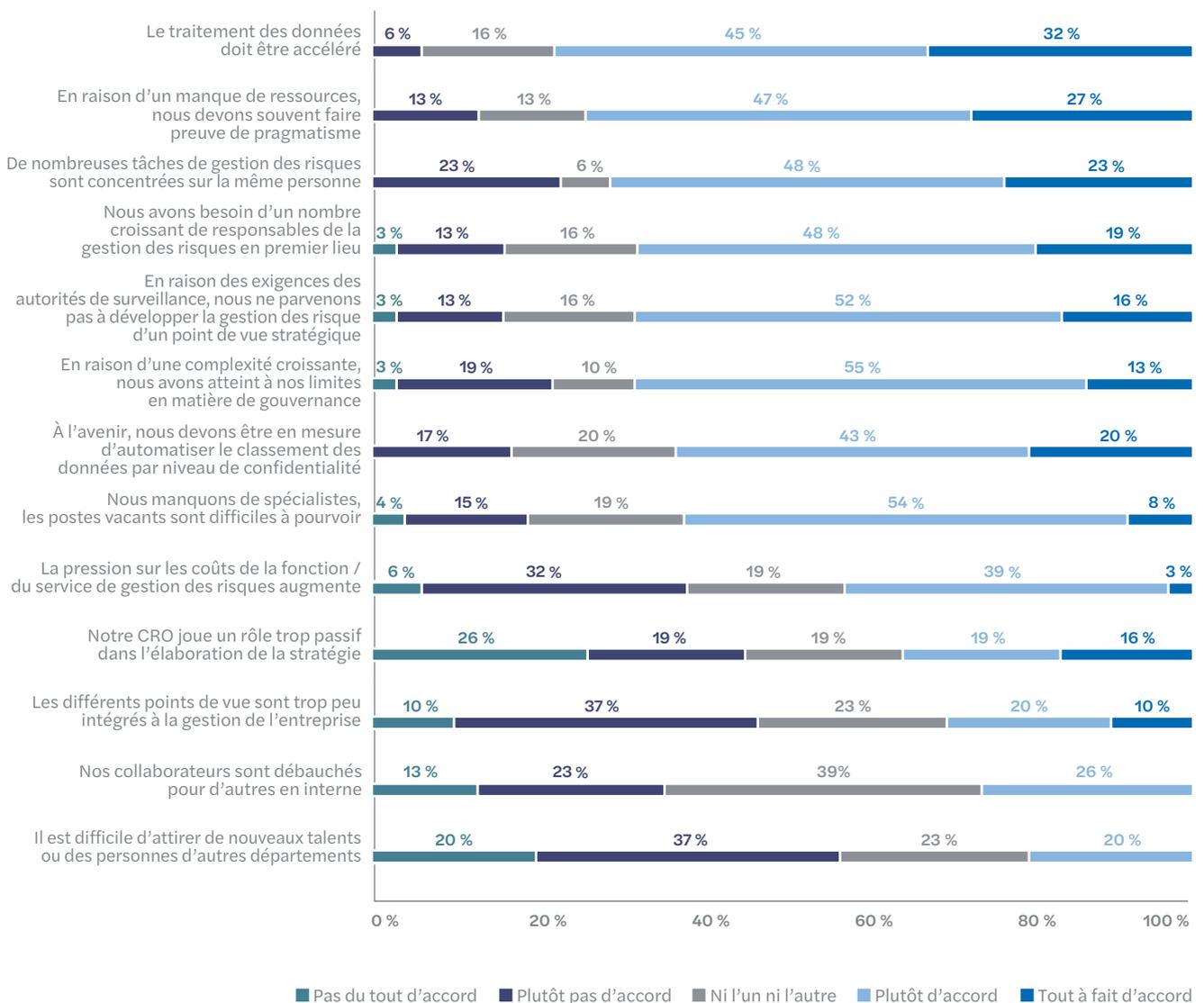


Illustration 12 : Défis actuels de la gestion des risques (n = 31)



Défis actuels

Les principales problématiques de la fonction gestion des risques sont une accélération du traitement des données et l'adoption d'une approche pragmatique imposée par le manque de ressources (Illustration 12).

Ces deux défis concernent dans les mêmes proportions les assureurs de tous les champs d'activité interrogés, quelle que soit la taille de l'entreprise. La plupart des compagnies interrogées ont par ailleurs indiqué que de nombreuses tâches étaient assumées par une même personne, d'où l'apparition de « goulots d'étranglement ». Les entretiens individuels ont permis d'établir que ces goulots d'étranglement étaient liés à une augmentation des exigences et des missions d'une même fonction. Ainsi, l'accroissement des demandes ponctuelles de la part du régulateur entraîne des engorgements.

En revanche, les assureurs maladie et vie et non-vie ne constatent pas de manque ou de recul d'attrac-

tivité du poste. Cette question laisse néanmoins certains réassureurs dubitatifs (Illustration 13). Le débauchage de collaborateurs de la fonction gestion des risques vers d'autres missions ne constitue pas un problème à l'heure actuelle. Pour le moment, le manque de spécialistes en gestion des risques ne semble préoccuper que les assureurs vie et non-vie. Concernant l'intégration des différents points de vue à la gestion de l'entreprise, ce sont principalement les grandes entreprises qui souhaitent y travailler. Les petits assureurs de leur côté ont l'impression d'être plutôt bien positionnés à cet égard (Illustration 14). La passivité du rôle de CRO n'est pas considérée comme un défi, ou uniquement chez les assureurs maladie. Après la signature de gros projets, les réassureurs, contrairement aux assureurs maladie, ressentent une certaine pression sur les coûts de la fonction / du service gestion des risques.

Illustration 13 : Défis actuels de la gestion des risques par champ d'activité (n = 31)



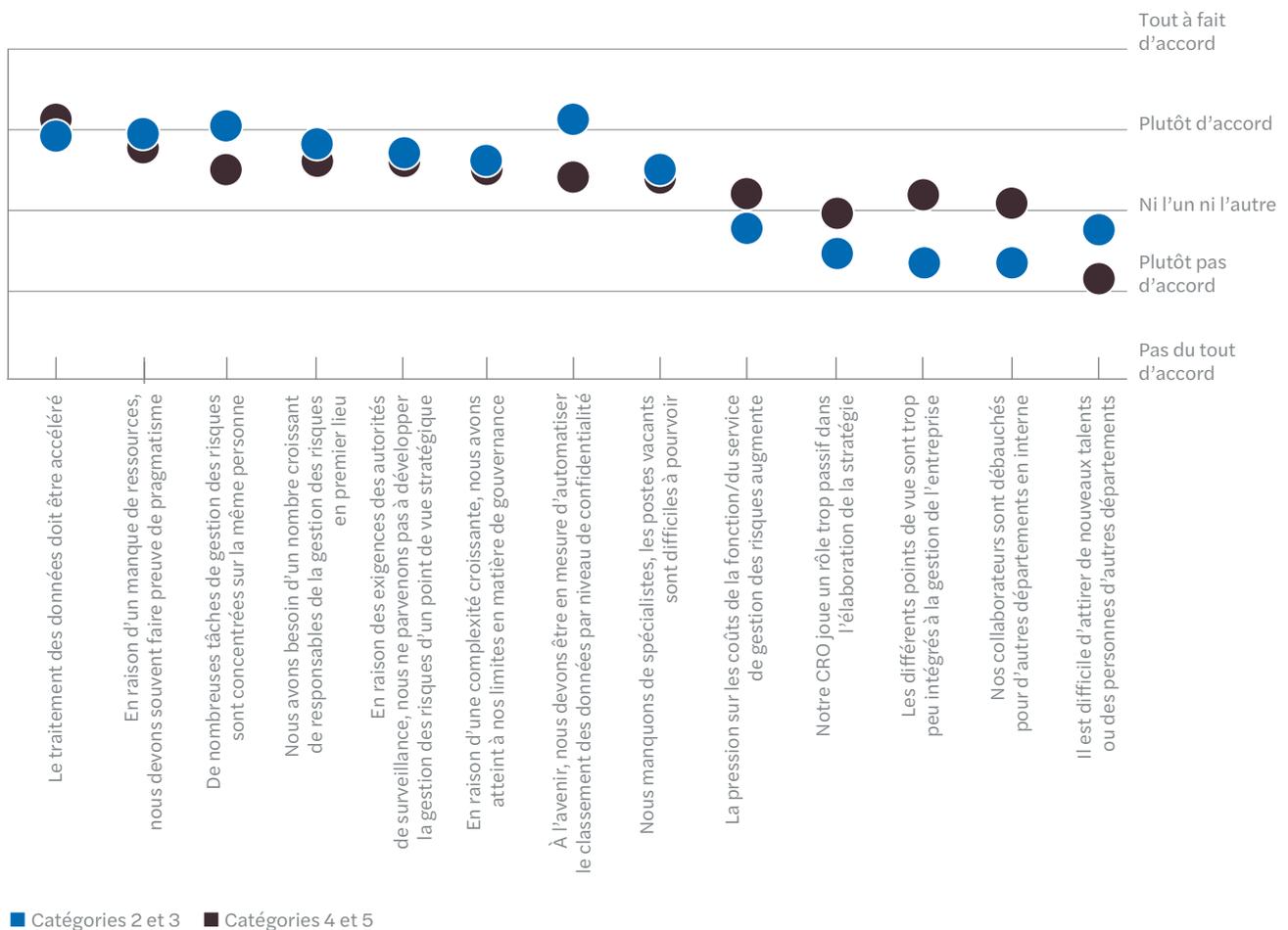
« Je perçois une très forte pression sur les spécialistes. »

« Le traitement des données doit être accéléré. »

« Pour moi, le point critique reste que la gestion des risques ne rapporte pas directement de l'argent, elle permet d'en économiser mais ne génère pas de chiffre d'affaires. »

« J'arrive à peine à gérer les affaires courantes car j'ai trop de dossiers à traiter. »

Illustration 14 : Défis actuels de la gestion des risques par catégorie de surveillance (n = 31)



Collaboration avec les jeunes pousses

Lorsque l'on aborde les défis liés à la collaboration avec les start-ups et les entreprises de l'insurtech, les réponses des compagnies d'assurance offrent un tableau homogène, indépendamment des champs d'activité et tailles d'entreprises (Illustration 15). Elles permettent de conclure que le danger n'est pas perçu, comme nous l'avions présumé, dans le risque de réputation ou le manque d'expertise en gestion des risques dans les nouveaux champs d'activité.

La question est donc : dans quoi réside le défi ? Ce qui inquiète les experts, c'est de ne pas parvenir à identifier les nouveaux dangers (à temps) en raison de la rapidité à laquelle les changements se produisent. Par ailleurs, les phrases portant sur la gestion plus rapide et le « clash des cultures » obtiennent un niveau d'approbation parfois élevé chez les assureurs maladie, et plus léger chez les assureurs vie et non-vie. Les réassureurs, de leur côté, affichent une opinion divergente sur ces questions.

Le constat selon lequel les processus de gouvernance et de gestion des risques actuels ne peuvent être transposés à l'identique à l'activité de la prestation de services rencontre plutôt l'approbation des assureurs maladie et vie et non-vie, tandis que les réassureurs sont également en désaccord à ce sujet (Illustration 16). Si l'on analyse les réponses en fonction de la taille des entreprises, on constate que les grandes entreprises sont plus enclines à reconnaître l'existence d'un « clash des cultures » que les assureurs plus petits et donc probablement plus agiles (Illustration 17). Le mode et la forme de collaboration avec les start-ups et entreprises de l'insurtech varient entre les différents assureurs. Lors des entretiens individuels, des partenariats, des participations financières ou des projets communs ont notamment été évoqués.

« Les entreprises de l'insurtech ont très probablement une plus grande appétence au risque que nous. »

Illustration 15 : Défis potentiels de la collaboration avec les start-ups et entreprises de l'insurtech (n = 31)

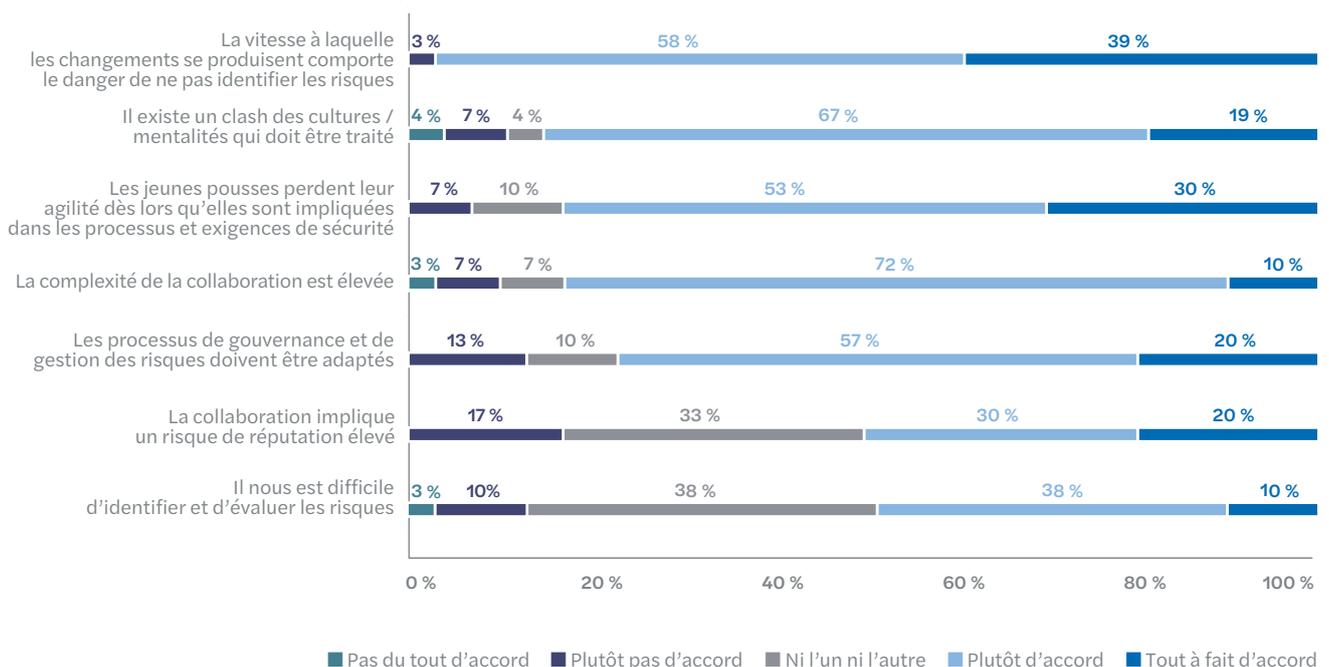
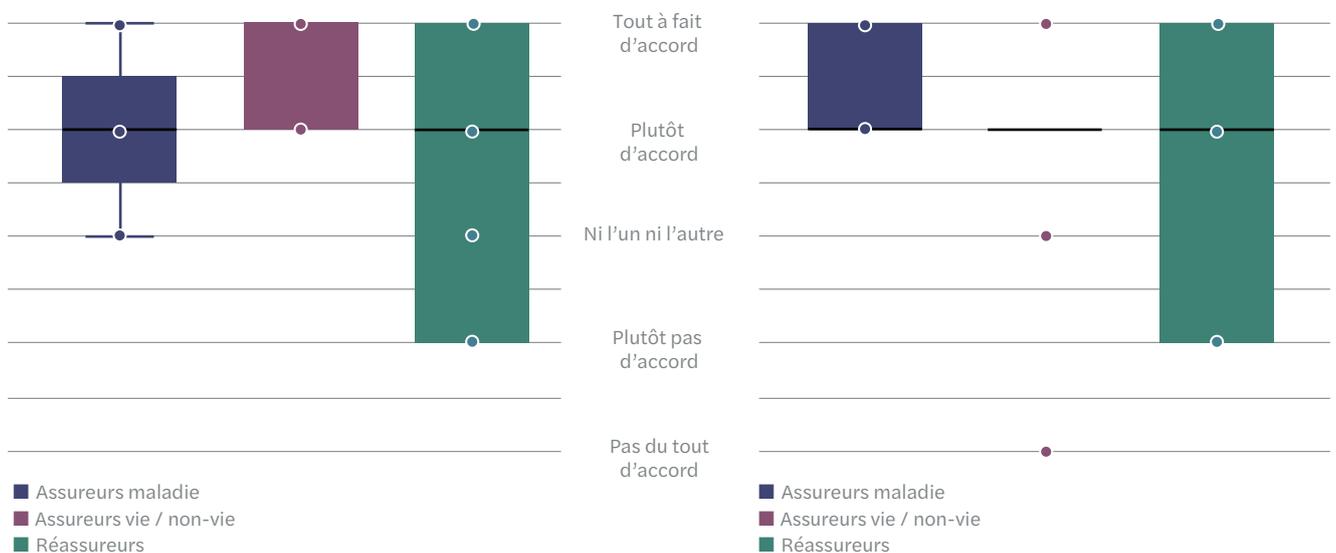




Illustration 16 (à gauche) : Les jeunes pousses perdent leur agilité dès lors qu'elles sont (doivent être) impliquées dans les processus et exigences de sécurité (le « corset ») de la compagnie d'assurance (n = 30)

Illustration 17 (à droite) : Il existe un clash des cultures/mentalités qui doit être traité (n = 26)



Évolution de la fonction gestion des risques

Problématiques

Comme attendu, l'équilibre entre risque et rendement reste au cœur de la gestion des risques. Interrogés sur les autres problématiques à gérer, les assureurs ont répondu que, dans l'organisation des processus d'entreprise, trouver le bon équilibre entre contrôle et sécurité d'une part et coûts et efficacité d'autre part constituait le principal défi (Illustration 18).

Ce constat est notamment celui qui a le plus suscité l'adhésion des réassureurs. Les assureurs vie et non-vie en revanche n'ont attribué qu'une importance modérée à cette problématique. Sur l'ensemble des problématiques, on peut souligner que les réassu-

reurs leur accordent généralement une importance plus élevée que les assureurs maladie et vie et non-vie, mais que ces derniers ont eu des réponses plus hétérogènes que les représentants des autres secteurs d'activité.

Objectifs actuels de la gestion des risques

La plupart des personnes interrogées ont pour ambition de faire progresser l'intégration entre les processus de planification stratégique et ceux de gestion des risques, d'être impliqués plus tôt dans les processus et décisions de changement et de renforcer l'automatisation des contrôles (Illustration 19). C'est également le tableau dessiné par les experts interrogés dans le cadre des entretiens individuels.

Néanmoins, les assureurs sont confrontés à des défis légèrement différents en fonction de leur champ d'activité, de leur taille et de leur maturité. Par exemple, le besoin d'implication dans les processus de changement n'est pas une priorité pour tous les assureurs vie et non-vie (Illustration 20). Leur attention se porte davantage sur l'automatisation des contrôles, tandis que les assureurs maladies se concentrent plutôt sur la mise en place d'un deuxième avis indépendant ou d'un droit de veto. Chez les réassureurs, la volonté de diriger la fonction vers le métier de réseauteur et de déléguer et coordonner davantage que de tout faire soi-même fait l'unanimité. Dans la même idée, les réassureurs estiment que la fonction devrait être élargie.

Les représentants des assureurs vie et non-vie sont partagés quant à la volonté de se faire davantage

entendre dans les réunions et comités, tandis que les assureurs maladie restent plutôt neutres et que les réassureurs semblent plutôt d'accord (Illustration 21). L'augmentation de la propre tolérance à l'erreur afin de pouvoir tester de nouvelles activités et méthodes ne trouve presque aucun écho chez les réassureurs.

Si l'on compare les réponses sur les défis actuels et celles sur les évolutions actuelles, on constate des corrélations importantes. Il existe par exemple une corrélation entre la volonté d'accroître l'intégration entre la planification stratégique et la gestion des risques et le fait d'établir la mise en place d'un deuxième avis indépendant ou d'un droit de veto comme une évidence. C'est là que réside néanmoins le défi de trouver ou de conserver l'équilibre entre contrôles et coûts et entre proximité avec les activités et indépendance. Les réponses concernant l'augmentation de la complexité et les limites de la gouvernance sont en lien direct avec les défis soulevés par les questions ponctuelles, les audits et les visites sur site des autorités de surveillance. Ce dernier point accapare tellement les équipes que le développement stratégique de la fonction gestion des risques s'en voit pour l'instant limité.

« La gestion des risques est partagée entre son rôle dans la compliance et son rôle de conseiller. »

« Même si j'échange avec mes collègues, chacun a sa propre manière de voir la gestion des risques. »



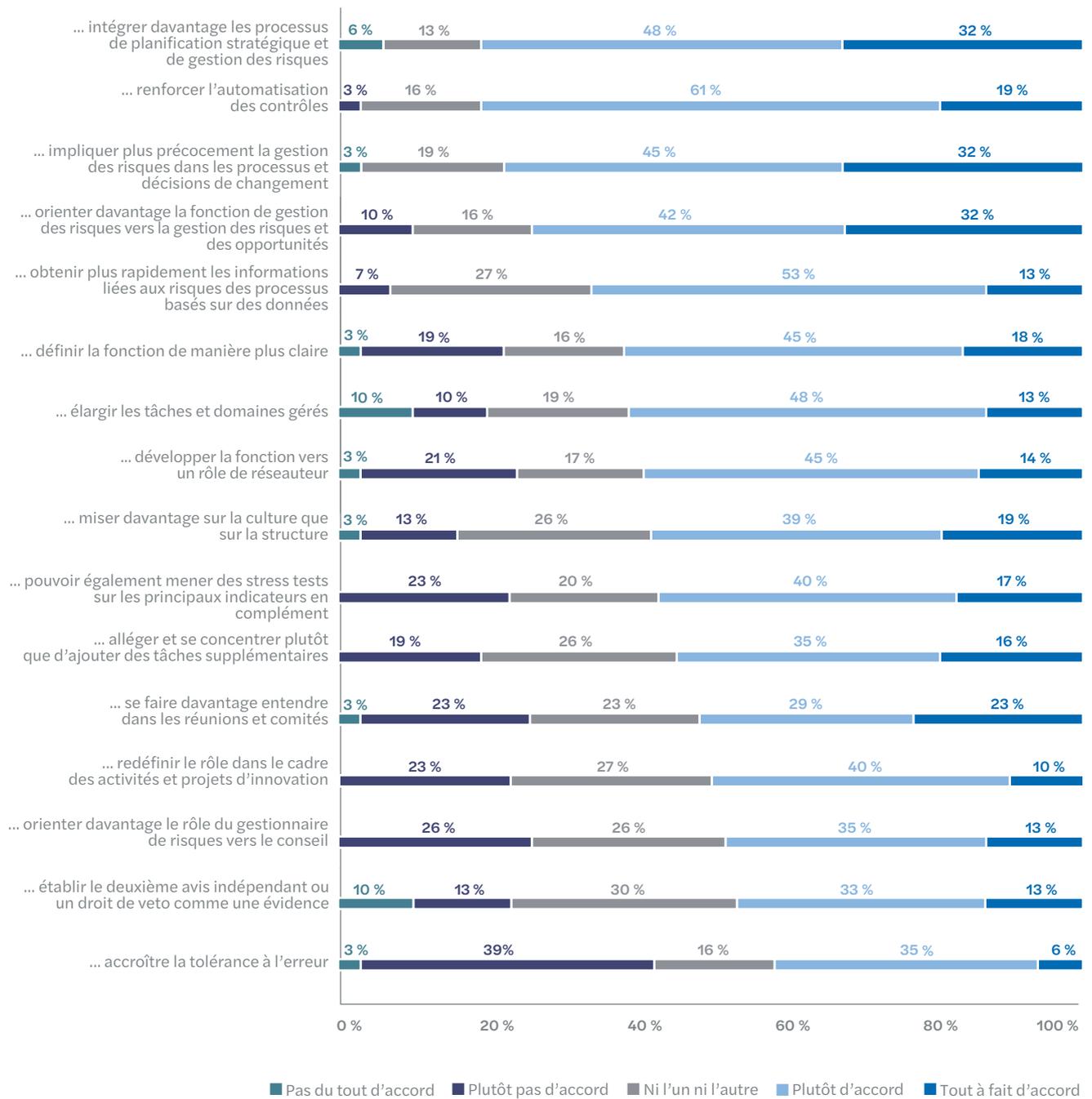
Pour les personnes interrogées, leur rôle dans le processus de transformation tient davantage à une implication plus précoce dans le processus de changement qu'à une activité d'innovation active. Les réassureurs notamment estiment qu'il est nécessaire de développer la fonction vers la gestion des opportunités et un rôle de réseuteur. Concernant la taille des entre-

prises, il convient de souligner que le développement de la fonction vers le rôle de réseuteur est davantage mis en lumière dans les grandes entreprises, les petites entreprises n'y voyant aucun intérêt. L'illustration 19 donne un aperçu des trois principaux défis et évolutions en matière de gestion des risques en fonction des différents champs d'activité.

Illustration 18 : Représentation des équilibres (n = 31)

<p>Occupe fortement la majorité</p> <p>↑</p>  <p>↓</p> <p>Occupe modérément la majorité</p>	<p>Trouver le bon équilibre entre contrôle / sécurité et coûts / efficacité</p> <p>Être suffisamment proche et impliqué dans les activités et projets tout en restant indépendant</p> <p>Prendre des décisions à la fois rapides et fondées</p> <p>Être tantôt surveillant tantôt conseiller / partenaire</p> <p>Entretenir des relations personnelles tout en respectant les règles</p> <p>Être à la fois un bureaucrate professionnel et un entrepreneur</p> <p>Déterminer l'équilibre entre sécurité et liberté d'action concernant les flux de données et les droits d'accès</p>
--	--

Illustration 19 : Objectifs actuels de la gestion des risques. « Nous voulons ou travaillons à ... » (n = 31)

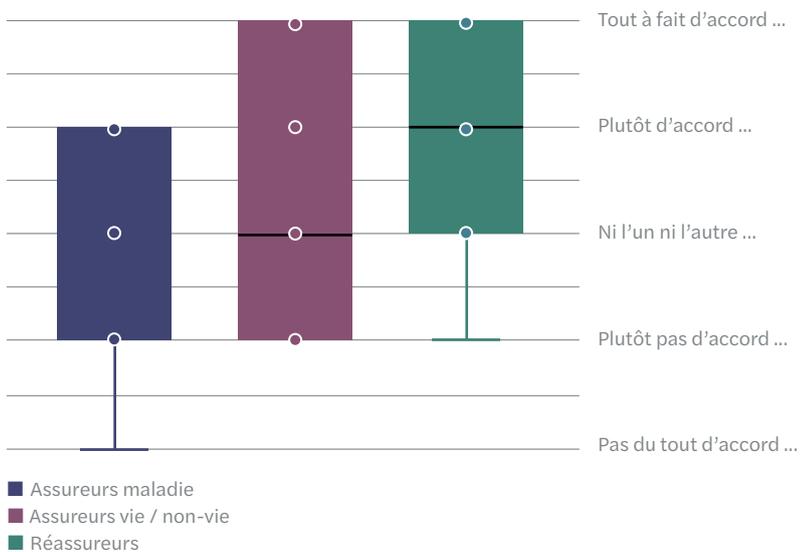


« L'importance de la gouvernance en lien avec la gestion des risques a énormément progressé. »

Illustration 20 : Défis et évolutions les plus cités par champ d'activité (n = 31)

	ASSUREURS MALADIE	ASSUREURS VIE / NON-VIE	RÉASSUREURS
Défis 	<p>1. Le traitement des données doit être accéléré pour que nous puissions fournir nos rapports à tous les acteurs conformément aux règles</p> <p>2. À l'avenir, nous devons être en mesure d'automatiser le classement des données par niveau de confidentialité</p> <p>3. Les ressources étant très limitées, nous devons souvent adopter une approche pragmatique</p>	<p>1. Le traitement des données doit être accéléré pour que nous puissions fournir nos rapports à tous les acteurs conformément aux règles</p> <p>2. Les tâches de gestion des risques sont concentrées sur la même personne, ce qui entraîne des « bottlenecks / goulots d'étranglement »</p> <p>3. Nous sommes si occupés par les questions ponctuelles, audits et visites sur site des autorités de surveillance que nous ne parvenons pas à développer la gestion des risques d'un point de vue stratégique</p> <p>En raison d'une complexité croissante, nous avons atteint à nos limites en matière de gouvernance</p>	<p>1. Le traitement des données doit être accéléré pour que nous puissions fournir nos rapports à tous les acteurs conformément aux règles</p> <p>2. À l'avenir, nous devons être en mesure d'automatiser le classement des données par niveau de confidentialité</p> <p>3. Les ressources étant très limitées, nous devons souvent adopter une approche pragmatique</p>
Nous travaillons à ... 	<p>1. ... Intégrer davantage les processus de planification stratégique et de gestion des risques</p> <p>2. ... Impliquer plus précocement la gestion des risques dans les processus et décisions de changement (p. ex. développement de produits, investissements, partenariats)</p> <p>3. ... Renforcer l'automatisation des contrôles</p>	<p>1. ... Renforcer l'automatisation des contrôles</p> <p>2. ... Impliquer plus précocement la gestion des risques dans les processus et décisions de changement (p. ex. développement de produits, investissements, partenariats)</p> <p>3. ... Orienter davantage la fonction de la gestion des risques vers la gestion des risques et des opportunités</p>	<p>1. ... Intégrer davantage les processus de planification et de gestion des risques</p> <p>2. ... Orienter davantage le mandat de la gestion des risques vers la gestion des risques et des opportunités</p> <p>3. ... Impliquer plus précocement la gestion des risques dans les processus et décisions de changement (p. ex. développement de produits, investissements, partenariats)</p>

Illustration 21 : ... Se faire davantage entendre dans les réunions et comités (n = 31)



Futur profil de compétences

Dans le secteur de l'assurance, la fonction gestion des risques s'est établie au cœur de l'équilibre risque / rendement depuis longtemps. La présente enquête montre que l'apparition de nouveaux risques, le contexte de taux faibles, l'élargissement des activités vers les prestations de services ainsi que les risques liés à l'utilisation de données et à la multiplication des collaborations et interfaces constituent autant de défis à relever. Que signifient ces évolutions pour le profil de compétences de la fonction gestion des risques ? Les résultats de l'enquête montrent que les gestionnaires des risques s'attendent à ce que leur spectre de compétences s'élargisse à l'avenir (Illustration 22). Les petites équipes de gestion des risques sont confrontées au défi d'attirer les compétences et ressources nécessaires, tandis que pour les plus grosses équipes, l'essentiel est de plus en plus de glisser du rôle d'expert vers celui de réseuteur. Les entretiens réalisés montrent également qu'à l'heure actuelle, il peut s'avérer difficile de pourvoir les postes avec des candidats adéquats.

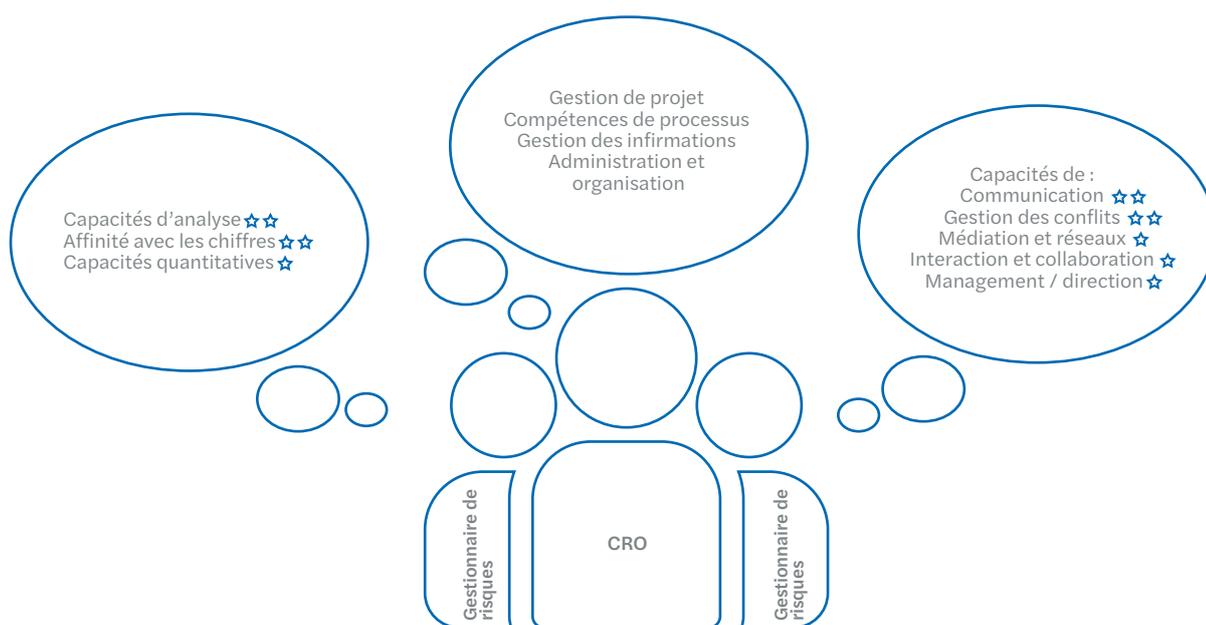
Outre les compétences d'analyse, le profil de compétences de la fonction gestion des risques sera à l'avenir avant tout marqué par les capacités de communication et de gestion des conflits. Il est intéressant de noter que les capacités de communication et de gestion des conflits ont obtenu des résultats très

similaires. Par ailleurs, les assureurs vie et non-vie et les réassureurs considèrent que les capacités d'interaction / de collaboration et celles de médiation et de coordination sont importantes. En comparaison pourtant, les compétences spécifiques et méthodologiques sont encore celles qui sont les plus mises en avant dans les profils requis.

Il est intéressant de noter que les assureurs maladies qualifient les compétences de management et de direction de peu nécessaires, tandis qu'elles jouent un rôle important voire très important pour les assureurs vie et non-vie. La prévision des compétences qui seront requises à l'avenir dépend fortement de la taille de l'entreprise. Comme on pouvait s'y attendre, les petits assureurs ont tendance à accorder plus d'importance aux capacités administratives et organisationnelles que les gros assureurs.

Notamment chez les réassureurs, la distinction a été faite entre les capacités d'analyse liées à la gestion des informations et l'affinité avec les chiffres et les réponses négativement corrélées concernant les capacités administratives et organisationnelles. On peut donc supposer que les capacités administratives sont moins mises en avant dans les offres d'emploi des réassureurs, car elles sont considérées comme des évidences incontournables ou peuvent être déléguées dans les grandes entreprises.

Illustration 22 : Compétences et capacités exigées à l'avenir dans la fonction de gestion des risques (n = 31)



Compétences et capacités exigées à l'avenir dans la fonction de la gestion des risques
(Le nombre d'étoiles représente l'importance des compétences et capacités dans le profil global)



« L'environnement est complexe et cela doit se refléter dans notre équipe, c'est là tout le défi. »

« Nous ne parvenons pas à pourvoir les postes alors que nous avons adapté le temps de travail et les diverses exigences. »

Conclusion

L'analyse des entretiens et de l'enquête montre des tendances claires sur le marché comme au sein de la fonction. Les assureurs doivent adapter leur modèle économique s'ils veulent rester pertinents. La fonction gestion des risques est confrontée au défi d'établir un cadre adapté pour parvenir à un équilibre optimal entre risque et rendement, tant dans les affaires courantes que dans l'intégration d'innovations et de nouveaux partenaires. Dans le même temps, la rapidité des changements ainsi que l'accroissement de la complexité représentent des gageures. De nouveaux risques apparaissent, notamment en matière de cybersécurité, de gestion des données et d'utilisation des interfaces digitales, tandis que la pression liée aux coûts et aux taux faibles reste élevée. Par ailleurs, les départements de gestion des risques doivent répondre à des questions ponctuelles toujours plus nombreuses, notamment de la part du régulateur. Or, dans les petites entreprises en particulier, la plupart de ces questions sont concentrées sur un seul et même spécialiste, qui doit parfois agir avec pragmatisme.

Cette situation entraîne des goulots d'étranglement, qui peuvent parfois ralentir le développement stratégique de la gestion des risques. Les personnes interrogées souhaitent notamment être impliquées plus précocement dans les processus de décision du processus de transformation. Les petites équipes de gestion des risques sont confrontées au défi d'attirer les compétences et ressources nécessaires, tandis que les grandes équipes se concentrent davantage sur la réorientation de leur fonction d'expert vers celui de réseuteur. Les personnes interrogées s'accordent par ailleurs à dire que ce rôle reste exigeant et très diversifié. Nous en déduisons que dans la fonction des risques aussi, de l'innovation est requise, que ce soit en termes d'automatisation, par exemple des contrôles, de rapidité, par exemple dans le cadre de l'intégration de partenaires, d'agilité ou de développement du mandat vers une gestion des risques et des opportunités.

Références

Albrecher, H., Bommier, A., Filipović, D., KochMedina, P., Loisel, S. & Schmeiser, H. (2019). Insurance: models, digitalization, and data science. *European Actuarial Journal*. 9, 349–360. <https://doi.org/10.1007/s13385-019-00209-x>

Braun, A., & Schreiber, F. (2017). The Current InsurTech Landscape: Modèles économiques and Disruptive Potential. Institut d'économie de l'assurance de l'Université de Saint-Gall. https://www.ivw.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/ivw/studien/ab-insurtech_2017.pdf

Bruer, M. & Zeier Röschmann, A. (2020). Wie erleben Versicherten in der Schweiz die CoronaKrise: Ein Stimmungsbild. ZHAW School of Management and Law. https://www.zhaw.ch/storage/sml/institute-zentren/iri/upload/adhoc_studie_covid19_zhaw_mazars_2020.pdf

Cappiello, A. (2018). Technology and the insurance industry. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-74712-5>

Cappiello A. (2020). The Evolving Risk Landscape: Impact on Internal Control and External Regulation. The European Insurance Industry. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43142-6_5

EIOPA (2017). How technology and data are reshaping the insurance landscape (EIOPA-BoS/17-165). https://register.eiopa.europa.eu/Publications/Reports/08.0_EIOPA-BoS17-165_EIOPA_InsurTech_Roundtable_summary.pdf

Eling, M., Lehmann, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice 43, 359–396. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>

Auteurs

Angela Zeier Röschmann

Docteure en économie HSG
Professeure et vice-présidente de
l'Institut für Risk & Insurance
ZHAW School of Management and Law

Michaela Bruer

Actuaire ASA / HAS
Maître de conférences à
l'Institut für Risk & Insurance
ZHAW School of Management and Law

Sebastian Barth

Master of Arts HSG
Collaborateur scientifique de
l'Institut für Risk & Insurance
ZHAW School of Management and Law

L'Institut für Risk & Insurance (IRI) est le centre de compétences de la ZHAW School of Management and Law pour les questions économiques et de sciences sociales liées au secteur de l'assurance. Par ses activités de formation initiale et de formation continue, il contribue à la qualification professionnelle des personnes évoluant dans le secteur de l'assurance. En tant que partenaire compétent en recherche et conseil, il travaille en étroite collaboration avec différentes institutions suisses et étrangères.

Denise Wipf

Titulaire du diplôme fédéral
d'expert-comptable et responsable du
secteur assurances chez Mazars en Suisse

Mazars est un groupe international et intégré spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil ainsi que dans les services comptables et juridiques *. Présents dans plus de 90 pays et territoires à travers le monde, nous nous appuyons sur l'expertise de plus de 42 000 professionnels – plus de 26 000 au sein de notre partnership intégré et plus de 16 000 via « Mazars North America Alliance » – pour accompagner les clients de toutes tailles à chaque étape de leur développement. En Suisse, Mazars compte plus de 250 collaborateurs répartis entre ses bureaux de Berne, Delémont, Fribourg, Genève, Lausanne, Neuchâtel, Sion et Zurich.

* Dans les pays où les lois en vigueur l'autorisent.

Editeurs

ZHAW School of Management and Law
Institut für Risk & Insurance
Technoparkstrasse 2
Postfach
8401 Winterthour
Suisse

Mazars SA
Herostrasse 12
8048 Zurich

Contacts

Angela Zeier Röschmann
angela.zeier@zhaw.ch

Denise Wipf
denise.wipf@mazars.ch

Copyright © 2021 ZHAW School of Management and Law et Mazars SA
Mars 2021

Copie – même partielle – autorisée sur mention de la source.



mazars

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zh
aw

School of
Management and Law