

ÉTUDE AD-HOC - AVRIL 2020

# COMMENT LES ASSUREURS SUISSES GÉRENT LA CRISE COVID-19

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

La propagation du coronavirus touche également les assureurs suisses. L'institut de Risque & Assurance de la ZHAW, School of Management and Law, et Mazars ont interrogé 14 assureurs sur les défis et les impacts de cette crise sur leurs organisations\*. Sur la base de ces entretiens, l'étude ad-hoc brosse un tableau de la situation actuelle dans laquelle se trouvent les compagnies d'assurance. Nous tenons ici à remercier tous nos interlocuteurs qui ont pris le temps de nous répondre malgré le contexte compliqué actuel.

## Quels étaient vos défis au début de la crise ?

Mettre en place une communication rapide, cohérente et organiser le télétravail, représentent les plus grands défis immédiats qu'ont rencontrés les assureurs. Les plans d'urgence existants, les infrastructures IT et les équipes de gestion de crise ont permis aux activités de se poursuivre sans interruption notable. Le moral des collaborateurs est plutôt positif dans les circonstances actuelles.



**Nous sommes très positivement surpris de voir à quel point la mise en place du télétravail a bien fonctionné.**



Assurer une communication cohérente, à l'échelle de toute l'entreprise, commune à toutes les régions et de manière régulière, a représenté un défi très complexe pour les assureurs suisses. La communication, outre les questions relatives à l'infrastructure IT, a été un facteur clé dans le succès de la gestion de la continuité des activités. La mise en œuvre progressive du télétravail, terminée au plus tard le 16.3.2020, a été couronnée de succès. On estime que plus de 90 % des employés travaillent actuellement à domicile. Il y avait et il y a toujours des problèmes opérationnels tels que la nécessité d'acquérir du matériel informatique supplémentaire pour le télétravail et d'organiser des infrastructures informatiques mettant à disposition les données nécessaires en tenant compte des exigences de sécurité. La gestion des équipes de manière virtuelle, le report ou l'adaptation des projets, la mise en balance de la protection des données avec le devoir de diligence en cas de maladie des employés et le respect des règles de signature sont également des pierres d'achoppement rencontrées par les compagnies d'assurance en Suisse.

Dans certaines entreprises, la dépendance à l'égard de personnes clés et de prestataires de services externes, notamment étrangers, s'est avérée être un défi. Certaines tâches qui ne pouvaient plus être exécutées par les prestataires de services en raison d'un confinement local ou pour d'autres raisons ont

dû être traitées en interne dans des délais très courts. Cela représente une charge supplémentaire pour les collaborateurs en Suisse. Les questions relatives à l'internalisation de certaines tâches, au nearshoring et à la diversification de la chaîne d'approvisionnement pourraient prendre plus d'importance dans le futur.

## Quelles sont les principales préoccupations des assureurs suisses à l'heure actuelle ?

Les assureurs sont préoccupés par l'évolution de l'économie suisse dans son ensemble et par la manière dont le secteur de l'assurance peut venir en aide à ses clients dans cette situation difficile. Parmi les mesures immédiatement prises figurent le paiement plus rapide des dommages et intérêts ou la renonciation aux rappels en cas de retard de paiement. Par contre ils admettent ne pas être très conciliants en cas de sinistre. Même si les pandémies sont explicitement exclues car considérées comme un risque trop difficile à assurer et donc qu'aucune prime n'a été facturée pour ce risque, il est difficile de le communiquer aux clients. La question reste ouverte de savoir si les paiements effectués quand même par les assureurs directs seront remboursés par les réassureurs. Il est certain que les assureurs ont reçu de nombreuses demandes de renseignements de la part de leurs clients concernant la couverture et la suspension du paiement de leurs primes d'assurance. La plupart d'entre elles sont gérées par les centres d'appels ou les agences dont l'activité est au point mort. L'absence d'activité a été compensée par des garanties de salaire minimum, des augmentations d'horaires et des accords de commission modifiés.



**Comment pouvons-nous mieux venir en aide à nos clients privés et aux PME ? Une certaine frustration existe.**



Une des préoccupations majeures des assureurs concerne la santé mentale des employés si le télétravail devait se prolonger. Beaucoup craignent une « crise d'angoisse collective » en raison du manque d'interaction sociale. Les composantes

psychologiques et sociales, en particulier si cette période dure longtemps, n'ont été jusqu'à présent que trop peu prises en compte par les plans d'urgence de la gestion de la continuité des activités, principalement axés sur les aspects techniques.



### **Que pourrait-il se passer, si les employés ne supportent plus de télétravailler ?**



La crise aura sans doute des répercussions financières mais elle n'est pas encore considérée comme dangereuse pour les assureurs d'un point de vue financier. La situation correspond à un scénario moyen, pour lequel les assureurs sont bien préparés. Pour l'instant, c'est le côté des actifs du bilan qui est le plus préoccupant : volatilité accrue, chute des prix, possibilités d'investissement et de couverture encore plus limitées, perspectives économiques incertaines et médiocres. Le principe de „ne pas réagir de manière excessive“ s'applique ici. En termes de dommages, les répondants sont touchés de manière très disparate dans les différents secteurs d'activité, en fonction de la taille du portefeuille. L'accent est actuellement mis sur les assurances vie, santé, pertes d'exploitation, voyages ou événements, et à moyen terme, il pourrait également concerner d'autres services tels que l'assurance-crédit ou d'autres assurances commerciales. Cependant, les prévisions de dommages doivent encore être analysées. Toutefois, les pertes de chiffre d'affaires et les pertes de primes sont déjà prévisibles. Dans ce contexte, certains assureurs adaptent déjà leur planification financière : il y a un budget avant et un après Corona. Cependant, l'appétence pour le risque n'a pas encore été ajusté, ou seulement légèrement, en raison de la crise.

Les personnes interrogées ressentent la pression de la FINMA, qui, en période d'incertitude accrue, exige une base de capital solide et donc une politique de distribution encore plus prudente. En général, les assureurs doivent délivrer des rapports plus fréquents ; tant la FINMA que l'OFSP veulent pouvoir évaluer à temps l'état du capital des entreprises. De nombreuses personnes interrogées produisent déjà un rapport hebdomadaire, afin de pouvoir déterminer rapidement l'impact des fluctuations du marché et des pertes attendues sur le bilan. Dans ce contexte, le SST (test suisse de solvabilité) en tant qu'instrument de cartographie dynamique des effets atteint ses limites.



### **Nous sommes préoccupés par l'avenir incertain. Quels seront les effets de cette crise à long terme sur l'économie ? Quelle sera la gravité de la récession ? Comment les politiciens et la Banque nationale vont-ils intervenir ? Comment les taux d'intérêt vont-ils évoluer ?**



Les assureurs sont très préoccupés par les effets à long terme sur la société et l'économie. L'ampleur mondiale de la crise, l'influence des gouvernements et des banques centrales, sa durée et les conséquences qui en découlent, telles que les faillites, la hausse du chômage, la récession, la stabilité et le niveau des marchés boursiers, sont difficiles à évaluer.

### **Quels changements durables vont découler de cette crise dans le secteur des assurances ?**

La crise agira comme un catalyseur pour la digitalisation en général selon toutes les personnes interrogées. Les changements se refléteront à la fois dans le comportement des clients et dans les formes de travail. « Il y aura un changement de mentalité », conclut une des personnes interrogée, « car les processus et les formes de travail numériques vont s'ancrent et seront ensuite davantage professionnalisés ».

Une pandémie, qui se caractérise par son caractère mondial et une grande incertitude quant à son ampleur, reste difficile à assurer. Cependant, la crise a clairement démontré la nécessité d'innover. Les approches possibles pourraient être des solutions de pool ou de marché de capitaux et d'autres instruments de transfert de risques.

**\*Méthodologie :** 14 compagnies d'assurance différentes ont été interrogées dans le cadre d'entretiens vidéos ou téléphoniques de 30 minutes. Les 18 personnes interrogées sont responsables de la gestion des risques, du droit et de la conformité ou de la gestion des investissements chez les assureurs directs, de réassurance et de santé. Les questions ont été envoyées avant l'interview. Les interviews ont été retranscrites et raccourcies en messages clés en utilisant l'analyse du contenu indicatif de Mayring (Mayring, P. (2010). Analyse qualitative des messages. Bases et techniques. 11<sup>ème</sup> édition. Weinheim et Bâle : Beltz Verlag). Pour trouver l'essence des entretiens, les contenus ont été catégorisés. Dans chaque cas, une nouvelle catégorie a été créée si un contenu ne pouvait pas être attribué à une catégorie existante. Après quelques discussions, les catégories ont été revues et ajustées. Sur la base de cette procédure, les réponses aux trois questions ont été résumées en 16 catégories.

## EDITEURS

**ZHAW School of Management and Law**

**Institut für Risk & Insurance**

Technoparkstrasse 2

Postfach

CH-8401 Winterthur

**Mazars AG**

Herostrasse 12

CH-8048 Zurich

## CONTACTS

**Angela Zeier Röschmann**

angela.zeier@zhaw.ch

**Michaela Bruer**

michaela.bruer@zhaw.ch

**Denise Wipf**

denise.wipf@mazars.ch

**Hans-Jürgen Wolter**

hans-juergen.wolter@mazars.ch