

**Insurance Trends 2019**

Avril 2019

# 9 tendances pour l'assurance en 2019



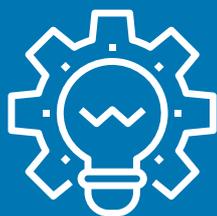
**#1**  
Cloud  
computing



**#2**  
Intelligence  
artificielle



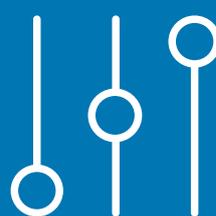
**#3**  
Transformation  
des métiers



**#4**  
Arrivée de  
nouveaux produits



**#5**  
Fusions-  
acquisitions



**#6**  
Supervision  
du secteur



**#7**  
Risques et  
réglementation cyber



**#8**  
Sécurité  
des données



**#9**  
Réformes  
fiscales

# Sommaire

Introduction : Où en sont les assureurs au démarrage de l'année 2019 ?	4
Tendance 1 : Le <i>cloud computing</i> , un passage obligé pour exister dans un monde digitalisé	5
Tendance 2 : L'IA, encore expérimentale, prochain levier majeur de personnalisation de l'expérience client et d'efficacité opérationnelle	8
Tendance 3 : Réussir la transformation des métiers dans un environnement digitalisé	12
Tendance 4 : L'arrivée de nouveaux produits avec des couvertures hybrides, sur-mesure, à l'usage	14
Tendance 5 : Fusions-acquisitions : des signaux mitigés pour les assureurs	16
Tendance 6 : <i>Regulatory trends</i> : du contrôle prudentiel à la supervision du risque de conduite des affaires	18
Tendance 7 : Tendances des risques cyber : une démarche de réglementation multinationale	20
Tendance 8 : La sécurité des données : quelle étape après RGPD ?	22
Tendance 9 : Réformes fiscales, baisse du taux d'impôt sur les sociétés et lutte contre la fraude et l'évasion fiscale	24
Conclusion : Quelle est la place des assureurs dans une société et une économie en mutation ?	26

# Introduction

## Où en sont les assureurs au démarrage de l'année 2019 ?

C'est le clap de fin pour 2018, nous abordons 2019 avec l'enthousiasme et les résolutions de début d'année. Le monde de l'assurance n'est pas en reste de cet engouement comme l'attestent les résultats communiqués par l'ensemble du secteur ces dernières semaines.

En effet, même si les chiffres consolidés globaux ne seront disponibles qu'à partir du second semestre de l'année, la tendance générale est à une croissance globale du chiffre d'affaires toutes branches confondues (autour de 4 %<sup>1</sup>), et du résultat opérationnel (également autour de 4 %<sup>2</sup>). La croissance du résultat s'explique par des conditions financières favorables pour les assureurs, liées principalement à une augmentation de la courbe des taux à fin 2018 (+8 points de base sur le taux swap EUR 10 ans par rapport à 2017), et par une politique de réduction des coûts, observable pour nombre d'assureurs français. Par ailleurs, la croissance notée en cette fin d'année est aussi caractérisée par le développement de stratégies commerciales autour de produits moins consommateurs en capital, et donc à une rentabilité moins soumise

aux aléas financiers. Par exemple, avec 39,5 milliards d'euros, l'année 2018 s'inscrit comme la meilleure année en termes de volume de souscription en unités de compte (+7 % par rapport à 2017<sup>3</sup>).

En outre, les assureurs affichent un résultat moins favorable sur le domaine de la réassurance dommage<sup>4</sup>, du fait notamment d'une série de catastrophes naturelles enregistrée sur 2018, ce qui a également engendré une baisse d'environ trois points de base de leur qualité de solvabilité.

Du point de vue des actionnaires, le moral est au beau fixe puisque l'ensemble des assureurs consultés<sup>5</sup> annonce une augmentation de 6 % en moyenne de leur taux de dividende, et s'inscrit ainsi globalement dans la fourchette haute de ses engagements stratégiques.

Un regain de l'activité est également à noter pour l'assurance non-vie. Ce dernier s'explique par une baisse de la sinistralité sur la branche automobile, tendance qui devrait se poursuivre en 2019 en raison de la loi sur la limitation de vitesse à 80 km/h, et sur une meilleure exploitation par les assureurs de la donnée disponible.

À fin décembre 2018, l'encours global sur l'activité d'assurance-vie enregistre une progression de 1 % par rapport à l'année précédente<sup>6</sup>. Si 2018 s'inscrit comme la meilleure année en termes de volume de souscription sur le support UC, le faible rendement du support euro (1,7 %<sup>7</sup> en moyenne) en est autrement la cause principale. L'année 2019 n'en sera pas moins en reste concernant la performance du support UC, si la même dynamique de marché est observée.

Enfin, l'année 2018 a été caractérisée par un engouement général de la part des compagnies d'assurance sur les actions qu'elles mènent dans le cadre de leurs politiques RSE (Responsabilité sociale des entreprises), ce qui, bien au-delà de l'aspect marketing, s'avère être une stratégie gagnante à tous les niveaux.

Rien ne devrait donc ralentir les assureurs européens en général, et français en particulier, à délivrer les performances sur lesquelles ils se sont engagés à horizon de leurs plans stratégiques.

1 Moyenne observable sur six des plus gros groupes d'assureurs européens générant en moyenne 30 % de leur CA en France.

2 Moyenne observable sur six des plus gros groupes d'assureurs européens générant en moyenne 30 % de leur CA en France.

3 <https://www.ffa-assurance.fr/etudes-et-chiffres-cles/chiffres-de-assurance-vie-2018-la-collecte-nette-s-eleve-224-milliards-euros>.

4 <https://www.argusdelassurance.com/assurance-dommages/assurance-dommages-enfin-des-bonnes-nouvelles-selon-moody-s.136759>.

5 Moyenne observable sur six des plus gros groupes d'assureurs européens générant en moyenne 30 % de leur CA en France.

6 <https://www.ffa-assurance.fr/content/chiffres-de-assurance-vie-2018-la-collecte-nette-s-eleve-224-milliards-euros-un-resultat>.

7 [https://www.francetvinfo.fr/economie/l-assurance-vie-n-est-plus-rentable-pour-les-francais-estime-une-association-de-consommateurs\\_3211111.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/l-assurance-vie-n-est-plus-rentable-pour-les-francais-estime-une-association-de-consommateurs_3211111.html).

## Tendance 1

Le cloud computing, un passage obligé pour exister dans un monde digitalisé



Pour de nombreux assureurs, le débat sur le *cloud* ne se pose plus. Avec sept assureurs sur 10 qui l'utilisent aujourd'hui dans leur entreprise<sup>8</sup>, il fait déjà partie intégrante de leur environnement technologique et de leurs stratégies de plateforme.

Les motivations traditionnelles pour le *cloud* — la réduction des coûts et les rendements variables — continueront vraisemblablement de stimuler cette tendance. Cependant, nous sommes convaincus que la prochaine vague d'adoption sera motivée par la nécessité de trouver de nouveaux avantages compétitifs apportés par le *cloud*, à savoir la rapidité, la flexibilité et l'évolutivité, mais également un accès moins cher et plus facile à l'innovation.

D'ailleurs, les DSI du secteur de l'assurance, à qui les métiers demandent la mise à disposition rapide de capacités digitales, envisagent le développement d'applications sur le *cloud* comme une alternative plus rapide aux déploiements dans leurs propres *datacenter*<sup>9</sup>. En outre, les technologies évoluées telles que l'Internet des objets (IoT), l'*analytics* et le big data ou l'intelligence artificielle exigent des capacités technologiques à la fois évolutives et flexibles pour faire face à la production exponentielle de données et au besoin de puissance de traitement pour les exploiter.

Les fournisseurs de *cloud* travaillent activement en partenariat avec les intégrateurs pour offrir des solutions sectorielles avancées<sup>10</sup>. S'appuyer sur cet écosystème de partenaires est une opportunité pour les assureurs d'obtenir un avantage concurrentiel en extrayant le maximum de valeur de leurs données.

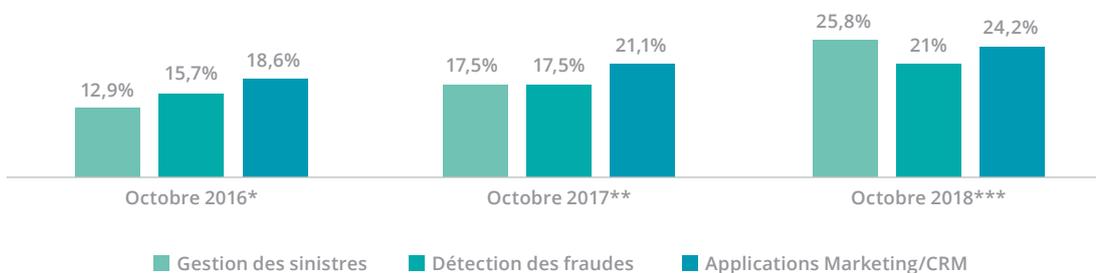
### Quelles sont les tendances *cloud* au cours des 12 à 18 prochains mois ?

Il est probable que de plus en plus d'applications métiers migreront vers le *cloud* à mesure que les assureurs poursuivront la modernisation de leurs systèmes. Une enquête d'Ovum, un analyste spécialisé dans la technologie, a mesuré les progrès du Software as a Service (SaaS) dont la plus grande partie réside dans le *cloud*. L'enquête suggère que les assureurs utilisent déjà le *cloud* pour leurs activités cœur de métier, bien qu'il y ait encore beaucoup de place pour la croissance. Par exemple, le nombre d'assureurs américains dont les systèmes de règlement des sinistres sont entièrement déployés dans le *cloud* a connu une augmentation constante, passant de 13 % en 2016 à 26 % en 2018 (voir figure 1)<sup>11</sup>. Il n'y a pas de raison que cette tendance ne s'étende pas au marché français tant que le projet est conduit avec une analyse de risques adéquate.

Dans ce contexte, il est probable que les fournisseurs de technologies orienteront de plus en plus leurs investissements vers le développement d'alternatives innovantes basées sur le *cloud*. Ceci devrait inciter davantage d'assureurs à se tourner d'abord vers le *cloud* à l'occasion du renouvellement de leurs systèmes existants ou du développement de nouvelles capacités comme l'intelligence artificielle. Ces facteurs devraient aboutir à un transfert croissant des systèmes cœurs de métier des assureurs vers le *cloud*.

### Croissance des solutions cœur de métier assurance déployées en externe

Pourcentage d'assureurs américains répondant avec un système cœur de métier intégralement déployé dans du SaaS



Sources :

\* ICT Enterprise insights 2016/17 — Financial Services & Payments: Insurance, Ovum, October 2016.

\*\* ICT Enterprise insights 2017/18 — Financial Services & Payments: Insurance, Ovum, October 2017.

\*\*\* ICT Enterprise insights 2018/19 — Financial Services & Payments: Insurance, Ovum, Septembre 2018.

8 CFO Insights — cloud computing: Resolving some sticky questions, Deloitte, août 2018. Cloud adoption in insurance: Trends and issues, Novarica, March 2018.

9 Matt Asay, "How Allstate boosted developer productivity by 350 percent with the cloud," TechRepublic, August 26, 2016.

10 Insurecloud: On-Demand Insurance Platform, Deloitte, 2018.

11 ICT Enterprise Insights 2016/17, 2017/18, and 2018/19 — Financial Services & Payments: Insurance, Ovum, September 2018.

## Comment les assureurs devraient-ils traiter le cloud ?

Comme pour toute transformation, tirer le meilleur parti du *cloud* exigera sans aucun doute une vision, un management et une revue des compétences nécessaires. Pour maximiser les bénéfices, les assureurs ne doivent pas voir le *cloud* comme un projet technique uniquement, mais devraient élaborer une stratégie *cloud* pluriannuelle (pour couvrir les briques fonctionnelles du système d'information), intégrée dans le cadre d'une transformation plus vaste visant à créer l'assureur digital de l'avenir.

Cette stratégie devra s'inscrire dans la planification des futurs investissements informatiques en accordant une plus grande priorité au *cloud* lors du déploiement de nouvelles applications. Notamment, grâce aux capacités avancées de traitement et d'analyse de données du *cloud*, les assureurs pourront améliorer leur processus de décision métiers<sup>12</sup>. Pour les systèmes existants, des règles de *scoring* basées sur la valeur métier, la complexité et la criticité des applications devraient permettre d'identifier le périmètre applicatif à migrer vers le *cloud* et de définir la bonne feuille de route pour cadencer la transformation. Il en résultera une migration progressive vers le *cloud* en fonction des besoins spécifiques de l'assureur<sup>13</sup>. Il ne faudra pas non plus sous-estimer l'impact sur le modèle opérationnel de la DSI voire de l'entreprise et l'accompagnement au changement que cette transformation va nécessiter.

Comme nous le verrons plus loin dans la partie consacrée à la réglementation, la cybersécurité est un sujet à évaluer et maîtriser pour ceux qui envisagent le recours au *cloud*, car les systèmes cœurs de métiers et les données critiques sont transférés hors site à une tierce partie. Les organismes de réglementation des États-Unis, d'Europe et d'Asie ont commencé à identifier les enjeux du *cloud* en termes de gestion des risques. Les assureurs doivent garder à l'esprit que si les fournisseurs *cloud* sont responsables de la sécurité « de leur *cloud* » (matériel et logiciels mis en œuvre pour son fonctionnement), la sécurité « dans le *cloud* », c'est-à-dire l'application des bonnes politiques de sécurité aux ressources activées et aux applications développées ou migrées dans le *cloud*, reste du ressort de l'assureur.

## Les éléments clés sur le cloud

### Questions clés à considérer par un Comex assurance

Changer les mentalités : Quels bénéfices attendez-vous du *cloud* en dehors des aspects de réduction de coûts ? Quelle est l'appétence de votre entreprise à transférer ses systèmes cœur de métier dans le *cloud* ? Quelle est votre maturité digitale pour développer des solutions *cloud* natives (dans le cadre de la migration de vos systèmes existants ou de nouveaux besoins) ? Considérez-vous le *cloud* comme un moyen d'accéder à de meilleures capacités de traitement et d'analyse des données et à une plus grande agilité organisationnelle ?

### Comment commencer ?

Avez-vous développé une vision commune entre la direction générale, les métiers et la DSI sur le *cloud* ? Avez-vous identifié les cas d'usage prioritaires ? Avez-vous un business case global et non uniquement aux frontières de la DSI ? Votre stratégie *cloud* prévoit-elle une migration pluriannuelle par étapes ? Avez-vous commencé à adapter vos processus, votre organisation et à mettre à niveau vos compétences en fonction de votre stratégie *cloud* ? Avez-vous identifié les applications, les données et les systèmes à migrer vers le *cloud* ? Votre panel de fournisseurs de services vous permet-il de tirer le meilleur parti de l'adoption du *cloud* ? Avez-vous adapté vos politiques de sécurité à l'utilisation du *cloud* ?

<sup>12</sup> David Linthicum, Finding the killer cloud-based machine learning applications, Deloitte on cloud Blog, August 16, 2018

<sup>13</sup> Katherine Noyes, Insurers take to the cloud, Deloitte Insights for CEOs published in the Wall Street Journal, April 30, 2018.

## Tendance 2

L'IA, encore expérimentale, prochain levier majeur de personnalisation de l'expérience client et d'efficacité opérationnelle



De nombreux facteurs poussent les assurances à devenir beaucoup plus *data centric* et à tirer parti de leurs données et des nouvelles possibilités offertes par les technologies d'analyse de la donnée et d'intelligence artificielle :

- une évolution des besoins des clients — qui souhaitent engager une relation beaucoup plus personnalisée et interactive ;
- des assureurs qui souhaitent proposer de nouveaux services à leurs clients pour apporter une réponse plus globale à leurs clients et capter de nouveaux marchés ;
- l'émergence de nouveaux acteurs issus du digital qui font peser un risque de désintermédiation sur les acteurs historiques. Dès 2014, Alibaba et Tencent ont pris des parts dans l'assureur Ping An tandis qu'Amazon s'est allié à JP Morgan Chase et à Berkshire Hathaway pour développer des solutions d'assurance santé ;
- les consolidations en cours telles que celles engagées par AXA avec XL, AIG avec Vertus ou Allianz qui a renforcé sa participation au sein du capital d'Euler Hermès.

La maturité des acteurs issus des services financiers pour l'intelligence artificielle a beaucoup augmenté en 2018. Selon une étude réalisée par Deloitte fin 2018<sup>14</sup>, 30 % des sociétés interviewées avaient investi plus de 5 M\$ dans les 12 derniers mois pour lancer des projets d'intelligence artificielle et 34 % supplémentaires avaient investi entre 1 et 5 M\$.

Pour accompagner ces projets, nous voyons les assureurs engager de plus en plus des programmes d'acculturation de leurs dirigeants aux sujets de données.

Les investissements réalisés dans l'IA ne concernaient plus des expérimentations : 57 % des sociétés interrogées avaient engagé au moins six implémentations de projets d'IA (vs 30 % en 2017). Les assureurs s'interrogent de plus en plus sur les sujets d'industrialisation et de passage à l'échelle. Dans un contexte où il aurait manqué 2 millions d'experts de la donnée dans le monde en 2018, nombreux sont les assureurs à engager des partenariats avec de grands acteurs de la donnée pour accéder aux expertises nécessaires, renforcer leurs propres compétences internes et industrialiser les opérations autour de la donnée.

Les projets engagés dans le domaine de l'IA par les sociétés issues des services financiers font ressortir une forte rentabilité : le ROI médian s'établissait à 17 %.

### Quatre domaines semblent concentrer la majorité des investissements.

Le premier domaine concerne la transformation de l'expérience client vers plus de personnalisation et d'interaction. Nombreuses sont les sociétés d'assurance à chercher à tirer parti des réglementations en cours telles que RGPD ou IDD pour faire de ces contraintes une opportunité de mieux connaître leurs clients et à en obtenir une vue à 360°. Les sociétés d'assurance disposent d'un patrimoine de données important sur leurs clients. Il ne s'agit pas seulement de données structurées, mais aussi de données structurées — issues des réseaux sociaux, des comptes rendus d'échanges avec leurs clients, des courriers et e-mails échangés avec eux, etc. Elles utilisent de plus en plus des approches prédictives fondées sur leurs données, structurées et non structurées, et les solutions d'IA pour mieux cibler les prospects, identifier les clients susceptibles de les quitter, déterminer en contexte quelle est la meilleure action à engager ou la meilleure offre à proposer. Enfin, les *chatbots* permettent d'informer les clients sept jours sur sept, 24 heures sur 24 ou d'apporter une expertise complémentaire aux agents. Ces *chatbots* sont parfois également déployés pour accompagner les collaborateurs dans leurs démarches internes : support IT, support RH, etc.

Le deuxième domaine concerne l'excellence opérationnelle. Dans le processus commercial, les technologies d'analyse de données et d'IA permettent d'optimiser l'allocation des ressources internes ou d'optimiser les objectifs commerciaux en fonction d'un potentiel « local ». Elles permettent d'assister l'agent dans la prise de décision sur l'octroi d'assurance, permettant par exemple l'analyse automatisée des documents relatifs à la consommation d'électricité et rapports sur l'état d'une habitation. Dans le processus de gestion des sinistres, les technologies d'intelligence artificielle permettent de mieux comprendre les courriers et autres e-mails des clients, d'optimiser leur orientation voire — lorsqu'ils sont couplés à des outils de RPA — d'automatiser les réponses. Utilisant une technologie de *machine learning*, l'un de nos clients a mis en place une solution permettant d'analyser les documents relatifs à un sinistre, de proposer une décision sur la base de dossiers similaires et de faire ressortir dans les documents les éléments justifiant la décision proposée.

<sup>14</sup> Étude Deloitte 2018, State of AI in the Enterprise, 2nd Edition ; 1 900 executives interviewés dans le monde dont plus de 400 issus des services financiers ; 85 % des interviewés appartiennent à des sociétés de plus de 1 000 personnes.

Le troisième domaine concerne le développement de nouveaux services à valeur ajoutée. Nous voyons de plus en plus d'assureurs entreprendre des travaux pour cartographier leurs données et identifier les services qu'ils pourraient développer à partir de ces données. Dans le domaine de l'assurance santé, certains assureurs évoluent d'une logique de payeur à une logique de fournisseurs de services — notamment dans le domaine de la prévention.

Le quatrième domaine concerne leur approche au risque. Dans le domaine des risques réglementaires ou de la relation client, la qualité de la donnée est essentielle. Nous voyons les projets se mener encore trop souvent dans une logique de silos.

Nous avons la conviction qu'il faut engager de plus en plus une convergence des initiatives de gestion des données pour favoriser la mutualisation et améliorer l'urbanisation des systèmes d'information. Certains assureurs lancent des projets où des techniques d'intelligence artificielle permettent d'identifier les données de mauvaise qualité et les causes associées. Les assureurs investissent également massivement dans le domaine de la lutte contre la fraude où l'IA permet de mieux identifier — éventuellement en temps réel — les indus. Enfin, elles sont de plus en plus nombreuses à proposer des polices d'assurance très personnalisées — par exemple pour répondre à des besoins ponctuels.

### Tendance 3

Réussir la transformation des métiers  
dans un environnement digitalisé



### **Pourquoi la stratégie liée aux talents devient prioritaire pour les assureurs ?**

Digitalisation, nouvelles attentes des clients et des collaborateurs, importance croissante de l'impact social et environnemental des entreprises : l'environnement des assureurs est en profonde disruption et adopter la bonne stratégie en matière de talents doit plus que jamais devenir une priorité pour conserver leur avantage concurrentiel. Le rapport *Global Talent Crush* publié par Korn Ferry en mai 2018 estime à 50 milliards d'euros la perte de revenus potentielle pour le secteur financier français d'ici 2030 du fait de la pénurie des talents. Ce rapport estime d'ailleurs que le *sourcing* des talents devrait devenir un motif de délocalisation plus important que la réduction des coûts pour les entreprises.

### **Quelles sont les évolutions qui impactent les métiers de l'assurance ?**

Le premier challenge rencontré par les entreprises est de faire le tri du « bruit ambiant » sur les disruptions digitales et les traduire en une vision réaliste des métiers de demain. Quel est l'impact des nouvelles technologies sur les métiers actuels ? Quels métiers vont être remplacés et quels seront les nouveaux créés ? De plus en plus d'assureurs se mettent ainsi à imaginer leur métier de demain en termes de nouvelles activités, nouvelles compétences, et nouvelles interactions.

L'automatisation de tâches répétitives voire de processus de plus en plus complexes, la gestion des emails clients, les *chatbots*, la gestion des appels entrants par des robots, etc. représentent avant tout de réelles opportunités de gain de temps. Ce temps libéré peut être consacré à des activités à plus haute valeur ajoutée, et à ce titre, le digital ouvre un nouveau champ des possibles pour les assureurs. Par exemple, l'analyse en temps réel des données clients sur son historique mais aussi son mode de vie, ses déplacements, son habitat, sera la clé pour prescrire proactivement des scénarios d'usage sur-mesure combinant produits, services et expériences lors de ses moments de vie importants. Ces nouveaux services seront au cœur de la satisfaction client dans les années à venir.

Il ne s'agit donc pas de remplacer les collaborateurs par des robots, mais de fournir les outils intelligents qui permettront à l'assureur de renforcer sa posture de conseil expert et de dégager du temps pour être plus en écoute et en interaction avec ses clients.

### **Comment va évoluer l'écosystème des talents dans l'assurance d'ici 5 ans ?**

Le référentiel des compétences des assureurs évoluera en conséquence, avec plus de digital, plus d'humain, et plus d'expertise.

Plus de digital d'abord, et ce dans toutes les lignes métiers : les conseillers du *front office*, qui devront maîtriser les différents canaux et pouvoir analyser et interpréter les données client. Les gestionnaires *back office*, qui seront amenés dans certains cas à prendre le relais des machines et gérer les incidents. Enfin, des métiers qui ne sont plus vraiment nouveaux aujourd'hui, tels que les *data scientists*, deviendront indispensables pour opérer les nouveaux services offerts par les assureurs à leurs clients.

Plus d'humain ensuite, car la capacité à anticiper, comprendre et répondre aux besoins des clients devient la clé pour se différencier dans un monde digitalisé. Les compétences telles que l'intelligence émotionnelle, la créativité, la proactivité, la résolution de problèmes complexes, la pensée critique et la prise de décision, se retrouvent ainsi au cœur de la recherche des talents de demain pour les assureurs. Et pas seulement pour le front office : le back office aussi est mis à contribution, avec un rôle de plus en plus important dans la chaîne de valeur afin que chaque interaction client soit exploitée comme une opportunité d'approfondir la relation.

Enfin, le besoin en compétences expertes ne diminue pas, bien au contraire, les assureurs devant être en capacité de proposer des produits toujours plus complexes et les expliquer à des clients toujours mieux informés. Les métiers d'actuaire, de spécialiste sinistres et autres acteurs clés de l'assurance seront probablement libérés de certaines tâches pour des responsabilités de plus haut niveau.

### **Quelles pistes pour les assureurs pour se doter de ces nouvelles compétences ?**

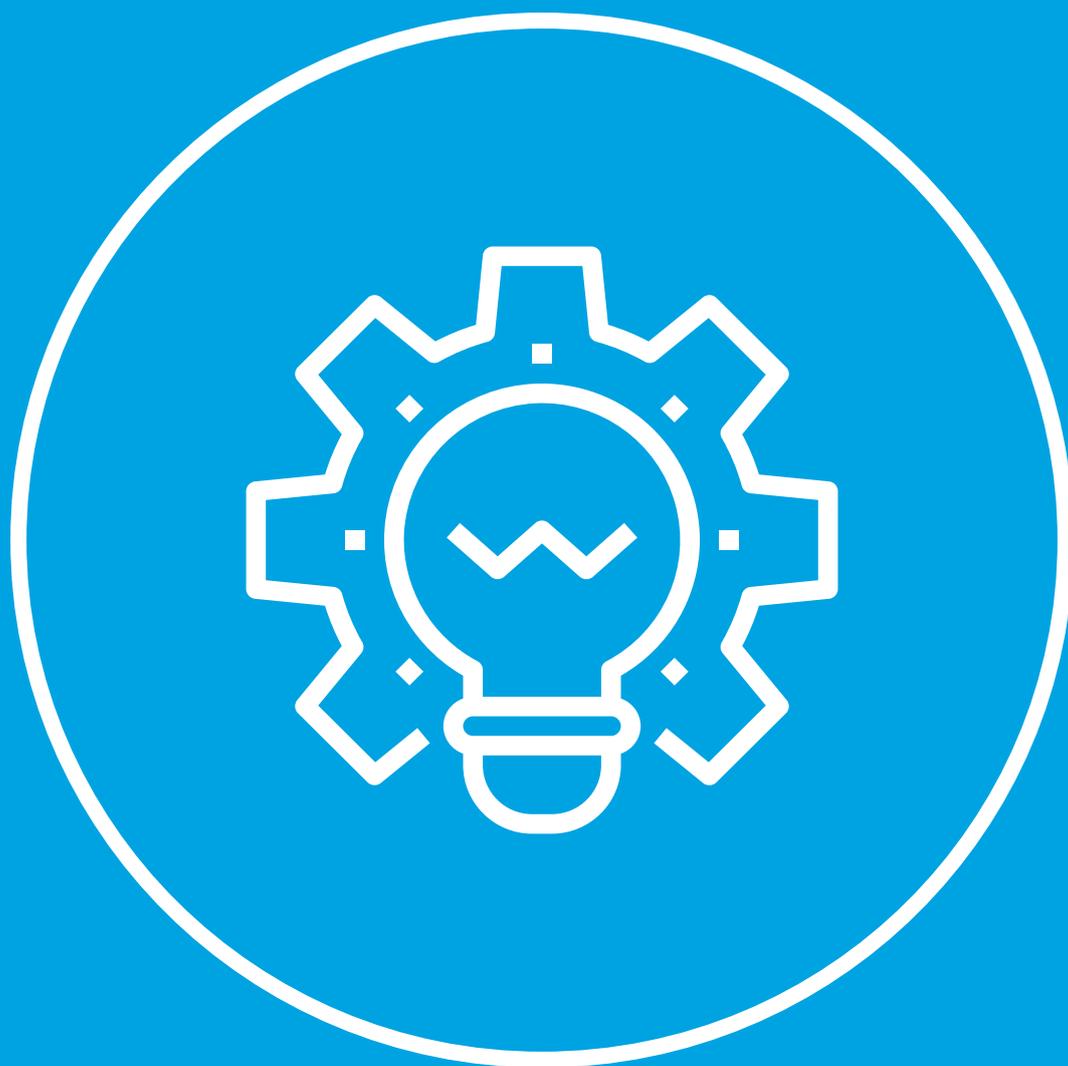
Les disruptions sont toujours plus nombreuses et le changement permanent est devenu la norme. Au vu de cette nouvelle donne, les assureurs doivent appréhender leur stratégie liée aux talents comme une transformation en continu. Plusieurs actions devront être orchestrées en parallèle pour opérer cette transformation : recruter de nouveaux profils, mais aussi investir sur les talents actuels pour tirer profit de leurs expertises métiers et leur forte connaissance du secteur. Le défi est alors de réussir à développer les compétences en continu tout en donnant du sens au travail à ces collaborateurs dans un environnement en constante évolution.

L'évolution des modes de travail et de management est une piste à ne pas ignorer pour attirer les nouveaux talents. De plus en plus, les nouvelles générations recherchent un espace de travail physique et numérique exceptionnel, une expérience attrayante qui met le collaborateur au centre et les aide à se sentir engagés, une entreprise qui investit dans leur employabilité à long terme. Les leaders de demain seront ainsi de véritables développeurs de talents, capables de donner la vision et de promouvoir ce nouvel environnement de travail.

Enfin, de plus en plus d'entreprises explorent des formes de collaborations externes comme alternative pour tirer profit des talents du marché dans le but d'apporter un meilleur service au client. Partenariats, freelance, prestataire à court ou long terme, etc. l'écosystème des talents s'ouvre de plus en plus dans une logique de plateforme. Pour réussir cette ouverture, les assureurs devront s'appuyer sur un référentiel fiable de prestataires mobilisables à la demande, associé à une réelle politique d'achats.

## Tendance 4

L'arrivée de nouveaux produits avec des couvertures hybrides, sur-mesure, à l'usage



### Quelles évolutions des besoins d'assurance à court terme ?

Les produits d'assurance dits classiques ont perdu en pertinence et les garanties actuellement proposées restent peu lisibles pour les clients. Face à une économie et une société qui évoluent de plus en plus rapidement et à l'émergence de nouveaux besoins des consommateurs, les assureurs doivent accélérer le rythme d'innovation pour confirmer la tendance de fond d'adaptation des produits existants et proposer de nouveaux produits d'assurance personnalisés, simples et flexibles.

Plusieurs opportunités se dégagent à court terme :

1. des couvertures hybrides qui englobent des garanties de différentes gammes de produits (responsabilité civile, auto, prévoyance, cyber, etc.), pour protéger les individus dans leur vie privée et professionnelle ;
2. des assurances sur mesure adaptées aux nouveaux modèles de l'économie numérique et ciblant les indépendants, les TPE et les PME ;
3. des assurances sur mesure adaptées aux moments de vie des particuliers et activées/désactivées à la demande et en temps réel (les assurances de courtes durées à la demande suscitent l'intérêt de plus de 20 % des Français<sup>15</sup>) ;
4. des assurances à l'usage enrichies d'une exploitation plus complète et plus fine des données de l'IoT, et étendue des produits particuliers aux produits professionnels (par exemple : la santé connectée connaît une augmentation de son utilisation depuis l'année dernière<sup>16</sup>).

### Quelles stratégies pour accélérer le développement de nouveaux produits ?

Les enjeux de mise en marché reposent sur la vitesse d'exécution et la capacité à faire évoluer son produit régulièrement. Plusieurs stratégies, non exclusives, peuvent être envisagées :

- les Fintech et les Insurtech gagnent des parts de marché sur les contrats d'assurance auto, habitation, santé et prévoyance au détriment des assureurs, et la confiance envers ces nouveaux acteurs grandit<sup>17</sup>. Pour profiter de cette tendance et rester pertinents, les assureurs peuvent s'allier à des Fintech et Insurtech pour introduire de nouvelles approches, une expérience client différenciant, un écosystème de services, ou une conception innovante de nouveaux produits ;
- se donner la capacité à répondre rapidement, en interne, aux nouveaux besoins avec comme défis le changement de culture de l'entreprise et la modernisation des systèmes d'information existants ;
- renforcer la collecte et l'exploitation des données, et l'utilisation des objets connectés pour moderniser les programmes de développement et de pilotage de nouveaux produits.

## Tendance 5

Fusions-acquisitions : des signaux mitigés pour les assureurs



La volatilité des marchés boursiers fin 2018 et l'augmentation continue des prix des transactions n'ont pas freiné l'élan de l'activité des fusions-acquisitions française en cette nouvelle année. Elle débuta avec l'annonce le 1<sup>er</sup> janvier de la naissance d'AG2R La Mondiale Matmut, devenant le premier groupe de protection sociale en assurance des personnes et de leurs biens avec près de 11,8 Md€ de chiffre d'affaires assurantiel (chiffres *pro forma* 2017).

L'acquisition pour 15,3 Md\$ d'XL Group par AXA qui devient le numéro 1 mondial de l'assurance dommages des entreprises en termes de primes continue à résonner parmi les grands assureurs qui redistribuent leurs efforts de développement sur les risques d'entreprises et reconsidèrent leur présence sur les marchés matures mondiaux. En parallèle, les réseaux de distributeurs sont de plus en plus visés par un nombre croissant d'acteurs du *private equity*, avec l'annonce récente de l'acquisition par CVC Capital Partners du courtier April pour environ 900 M€. Cette transaction poursuit la tendance d'une année exceptionnellement active avec des acquisitions de courtiers et d'assureurs indépendants par Charterhouse Capital Partners (Siaci Saint-Honoré), TA Associates (Odealim), Eurazeo (Albingia) et Ardian (Opteven et SFAM), entre autres.

L'assurance-vie, à l'inverse, demeure contrainte par les politiques monétaires accommodantes de la Banque centrale européenne. Les bancassureurs, qui dominent la collecte de fonds, se positionnent pour bénéficier des changements de régulation anticipés dans l'épargne collective. La loi Pacte, en discussion à l'Assemblée nationale et au Sénat, permettra aux épargnants de bénéficier d'un panel élargi de choix d'investissements et d'options de retraite.

La réassurance française a été bousculée par l'offre d'achat de Covéa sur Scor, menant à une contre-offensive de Scor. Le message transmis est sans appel : le groupe Scor est considéré comme un consolidateur indépendant du secteur.

## Tendance 6

*Regulatory trends* : du contrôle prudentiel à la supervision du risque de conduite des affaires



La supervision du secteur de l'assurance a connu, ces dernières années, deux évolutions majeures : au niveau européen, l'entrée en vigueur en 2016 de la directive Solvabilité 2 et de ses normes d'application a opéré une refonte totale des règles prudentielles et des exigences en matière de gouvernance des risques ; au niveau national, l'ACPR<sup>18</sup> a renforcé progressivement sa surveillance des pratiques de marché et de commercialisation.

Peu visés jusqu'ici, les organismes d'assurance ont ainsi été sanctionnés 17 fois par la commission des sanctions de l'ACPR entre 2014 et 2018, pour un montant d'amende cumulé de plus de 120 M€, en raison de mauvaises pratiques en matière de protection de la clientèle et de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT). Ces décisions, systématiquement publiées, font désormais apparaître la plupart du temps les noms des établissements sanctionnés, selon le principe du *name and shame*.

Cette augmentation du nombre et du montant des sanctions devrait se confirmer et se renforcer ces prochaines années : si le régulateur français conserve sa compétence prudentielle, le rôle croissant des autorités européennes (EIOPA<sup>19</sup>, IAIS<sup>20</sup>) en la matière conduit les autorités de contrôle nationales à occuper davantage le terrain du risque de conduite des affaires (*conduct risk*).

En parallèle, le périmètre d'intervention des fonctions conformité, risques et contrôles au sein des organismes d'assurance n'a cessé de s'élargir, sous l'effet des nombreuses évolutions réglementaires : c'est le cas, par exemple, des nouvelles exigences en matière de lutte contre la corruption, introduites en 2017 dans notre cadre normatif avec la loi Sapin 2.

Dans ce contexte, deux grandes tendances semblent se dégager :

- la poursuite des contrôles en matière de LCB-FT, avec une attention accrue de l'ACPR sur la fiabilité et le paramétrage des outils déployés par les organismes pour satisfaire à leurs obligations de vigilance et de surveillance des opérations (filtrage, criblage, profilage) ;

- le renforcement du contrôle des pratiques commerciales. L'entrée en vigueur de la DDA<sup>21</sup> devrait s'accompagner des premiers contrôles ciblés de l'ACPR (gouvernance et surveillance des produits, conflits d'intérêts, devoir de conseil, etc.). À l'instar du programme *Treating Customers Fairly* mis en place par la FCA au Royaume-Uni dans les années 2000, ces thématiques constitueront à n'en pas douter un axe central de la politique de supervision de notre régulateur dans les prochaines années, ainsi qu'un enjeu sociétal majeur. Certaines évolutions réglementaires à venir devraient par ailleurs renforcer encore les exigences en matière de protection des consommateurs dans le secteur de l'assurance (loi Pacte).

Face à ces enjeux, les fonctions conformité, risque et contrôles des organismes d'assurance doivent continuer leur transformation, en veillant à mieux accompagner les lignes métier dans la déclinaison opérationnelle des obligations et à exploiter davantage les leviers technologiques (RegTech, RPA, IA, etc.) dans la gestion de leurs risques.

18 Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.

19 European Insurance and Occupational Pensions Authority (AEAPP : Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles).

20 International Association of Insurance Supervisors (AICA : Association internationale des contrôleurs d'assurance).

21 Directive sur la distribution d'assurances du 20 janvier 2016.

## Tendance 7

Tendances des risques cyber :  
une démarche de réglementation  
multinationale



Le secteur de l'assurance est porté par l'innovation, avec notamment l'arrivée des Insurtech sur le marché et l'introduction de nouveaux *business models* profitant des avancées technologiques. Ces projets de transformation sont d'ailleurs soutenus par la législation française au travers du projet de loi Pacte de 2019<sup>22</sup> par lequel le Gouvernement souhaite financer l'innovation des entreprises.

Cependant le recours aux nouvelles technologies augmente la surface d'attaque des assurances et les expose aux cybermenaces émergentes. D'ailleurs, la Fédération française de l'assurance (FFA) classe le risque cyber en tête de son baromètre 2019 des risques émergents pour le secteur de l'assurance et de la réassurance en France<sup>23</sup>. Comme le souligne le président de la FFA « l'évolution des risques entre 2018 et 2019 [montre que] les risques technologiques restent les plus élevés. Le risque cyber, en particulier, reste le premier risque selon les assureurs et les réassureurs français. »

Pour faire face à ces risques, un cadre législatif a été instauré au niveau français et européen, en ligne avec les travaux du groupe d'experts gouvernementaux de l'ONU, pour renforcer la sécurité des systèmes d'information sensibles.

En France, la loi de programmation militaire 2019-2025 prévoit des mesures pour sécuriser les systèmes d'information des opérateurs d'importance vitale désignés par arrêté ministériel. En particulier, elle habilite l'ANSSI à installer des sondes de détection chez les opérateurs ou hébergeurs des OIV afin de caractériser des potentielles attaques.

À l'échelle de l'Union européenne, la directive *Network and Information Security* (NIS) adoptée en juillet 2016, fixe les règles de sécurité s'appliquant aux opérateurs de services essentiels, afin d'assurer un niveau élevé commun de sécurité des réseaux et des systèmes d'information dans l'Union. Le décret n° 2018-384 du 23 mai 2018 transpose cette directive européenne au droit français. Les OSE sont identifiés parmi les secteurs les plus critiques au fonctionnement de l'économie française et notamment le secteur financier. La liste des OSE désignés par la France sera revue par la Commission européenne en mai 2019.

Afin d'accompagner les entreprises, en particulier les assureurs, dans leur gestion des risques cyber, la présidente de l'AMRAE a annoncé à l'occasion de la 27<sup>e</sup> rencontre du risk management en février 2019, la rédaction commune avec l'ANSSI d'un guide à destination des directeurs des risques<sup>24</sup>. L'*European Banking Authority* (EBA) prévoit également de publier en 2019 des recommandations en matière de gestion des risques liés aux technologies de l'information au sein des institutions financières. Ces recommandations se substitueront à celles publiées au sujet des services de paiement sous la directive européenne 2015/2366<sup>25</sup>.

Au-delà des exigences législatives et de la nécessité opérationnelle, la maîtrise des risques cyber constitue une opportunité stratégique pour les assureurs. Elle permet d'une part de déterminer un niveau adéquat d'investissement pour la prévention des menaces et la protection des systèmes d'information. D'autre part, il s'agit d'un gage de confiance pour les clients qui sont de plus en plus sensibilisés aux risques cyber et aux enjeux de protection de leurs données personnelles.

Finalement, l'émergence des cybermenaces représente un nouveau marché pour les assureurs, celui de la cyber assurance. Elle porte sur les volets de la sensibilisation et l'alerte des entreprises aux risques cyber, l'évaluation de leur exposition aux risques cyber, l'accompagnement des clients en cas de cyberattaques et la couverture des dégâts financiers en cas de sinistres. D'après une étude publiée en novembre 2018 par l'Institut Montaigne<sup>26</sup> et reprenant une analyse du Munich Re<sup>27</sup>, le marché de la cyberassurance pourrait doubler d'ici 2020 pour atteindre les 20 milliards de dollars.

22 [https://www.economie.gouv.fr/files/files/2019/DP\\_PACTE\\_janvier\\_2019.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/2019/DP_PACTE_janvier_2019.pdf)

23 Baromètre 2019 des risques émergents pour la profession de l'assurance et de la réassurance, Fédération française de l'assurance, février 2019.

24 <https://www.argusdelassurance.com/les-distributeurs/courtiers/cybersecurite-amrae-anssi-prepare-leur-guide-commun-amrae-2019.141925>

25 EBA Draft Guidelines on ICT and Security Risk Management, European Banking Authority, December 2018.

26 Institut Montaigne, Cybermenace : avis de tempête, novembre 2018.

27 <https://www.munichre.com/en/media-relations/publications/press-releases/2018/2018-09-09-press-release/index.html>.

## Tendance 8

La sécurité des données : quelle étape après RGPD ?



La protection des données personnelles est aujourd'hui devenue une préoccupation majeure des Français. En effet, d'après un sondage Ifop réalisé en octobre dernier pour la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil), 66 % des Français se disent plus sensibles que ces dernières années à la protection de leurs données personnelles<sup>28</sup>. Ainsi, outre les sanctions applicables en cas de non-conformité à la réglementation en vigueur, la sécurité des données personnelles est devenue un risque de réputation majeur.

Au regard de la réglementation, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) a fait l'objet de toutes les attentions lors de son entrée en vigueur le 25 mai dernier, du fait de ses implications pour les acteurs européens, mais également internationaux et de par son application extraterritoriale aux entreprises établies en dehors de l'union européenne. Aux États-Unis, l'État de Californie a adopté une loi similaire le 23 septembre dernier : le California Consumer Privacy Act of 2018, qui sera applicable à partir du 1er janvier 2020<sup>29</sup>.

Afin de se conformer au RGPD, en France, plus de 15 000 *data protection officer* (DPO) ont été désignés. Cependant il n'existe pas actuellement de certification permettant d'attester des compétences des personnes assurant ce rôle clé. Ainsi pour répondre au besoin de confiance des entreprises dans leurs DPO, la Cnil va mettre en place cette année un référentiel de certification de leurs compétences<sup>30</sup>. Cette certification ne sera pas une exigence supplémentaire, mais sera au contraire une opportunité car désigner un DPO certifié par la Cnil permettra d'accroître la confiance accordée par les clients à leur assureur, et ainsi gagner un avantage concurrentiel.

Cependant malgré la multiplication des réglementations nationales et internationales en termes de protection des données, le nombre de

fuites de données a augmenté de 74 % dans le secteur de la finance et de l'assurance ces deux dernières années d'après le United Kingdom's Information Commissioner's Office<sup>31</sup>. Pour faire face à ce risque croissant, une nouvelle norme internationale permettant d'étendre la norme ISO 27001 à la protection des données est à l'étude : la norme ISO 27552 relative au management de la protection de la vie privée<sup>32</sup>. Ces travaux ont pour objectif de définir un référentiel de système de management permettant d'assurer efficacement la protection des données personnelles et de répondre aux exigences du RGPD.

Le métier de l'assurance a été bâti autour de la donnée. Le RGPD a donc eu un impact important sur le secteur et en particulier sur les processus de *Know Your Customer*<sup>33</sup> (KYC) ; favorisant la connaissance de son client et permettant l'évaluation des risques liés à son profil, le processus de KYC est considéré comme la pierre angulaire du métier de l'assurance et ne peut donc pas disparaître, on observe ainsi sa transformation.

De nombreuses innovations apparaissent, parmi lesquelles : le contrôle automatisé des documents, l'authentification du client par sa biométrie, la *blockchain* pour le partage sécurisé des données, la modélisation des données au travers de l'Intelligence artificielle. Ces innovations permettent de transformer la contrainte réglementaire en véritable opportunité business. En effet la portabilité des données imposée par le RGPD a permis de faciliter la captation de nouveaux clients.

La maîtrise des nouvelles réglementations apparaît donc comme un enjeu majeur pour le secteur de l'assurance, car l'apparition de nouvelles réglementations favorise l'émergence de nouveaux acteurs ayant une meilleure maîtrise des nouvelles technologies.

28 Cnil, RGPD : quel bilan six mois après son entrée en application ?, 23 novembre 2018.

29 The New York Times, "California Passes Sweeping Law to Protect Online Privacy", 29 juin 2018.

30 Cnil, Certification des compétences du DPO : la Cnil adopte deux référentiels, 11 octobre 2018.

31 International Chamber of Commerce, Data breach reports in Finance and Insurance sectors up 74% in two years.

32 Organisation internationale de normalisation, ISO/IEC DIS 27552 — Techniques de sécurité — Extension d'ISO/IEC 27001 et ISO/IEC 27002 au management de la protection de la vie privée — Exigences et lignes directrices.

33 Insurance UP, GDPR, impact on insurance and insurtech, 6 novembre 2018.

## Tendance 9

Réformes fiscales, baisse du taux d'impôt sur les sociétés et lutte contre la fraude et l'évasion fiscale



Une baisse progressive du taux de l'impôt sur les sociétés a été votée fin 2017 : le taux devrait baisser ainsi de 34,43 % à 32,02 % au titre de 2019 pour atteindre 25,8 % en 2022. Cependant, le Gouvernement a présenté un projet de loi prévoyant le maintien du taux de 34,43 % au titre de 2019, pour les entreprises dont le chiffre d'affaires excède 250 millions d'euros.

Les principales mesures de la loi de finances pour 2019 sont inspirées des actions BEPS publiées par l'OCDE et de la directive européenne ATAD (directive antiévasion fiscale). Ainsi, les règles de limitation de déductibilité des intérêts ont été modifiées, et deux nouvelles clauses antiabus (dont l'une est directement inspirée de la clause antiabus incluse dans la directive ATAD) ont été introduites, qui peuvent toucher les sociétés d'assurance.

Par ailleurs, le régime de l'intégration fiscale a été modifié afin de prendre en compte les décisions récentes de la Cour de justice de l'Union européenne.

# Conclusion

## Quelle est la place des assureurs dans une société et une économie en mutation ?

Dans un monde en perpétuelle mutation, les assureurs traditionnels doivent se réinventer pour faire face à l'arrivée de nouveaux acteurs agiles et innovants, tout en essayant de répondre aux attentes d'assurés de plus en plus exigeants.

Cette adaptation doit par ailleurs être étroitement liée à l'évolution de l'environnement réglementaire qui fait émerger des contraintes supplémentaires, tant au niveau des capacités technologiques qu'humaines. Les IFRS en sont un exemple, tout comme les différentes réglementations relatives à la protection des données personnelles (loi RGPD), ou encore la transparence des informations communiquées par l'assureur à ses clients (notamment sur les chargements prélevés sur les produits commercialisés).

En effet, le paradigme de la rigidité des contrats d'assurance traditionnels se trouve bousculé par l'apparition de contrats flexibles, modulables selon le besoin de couverture du client. Ces contrats sont construits à la carte et taillés sur mesure, à l'image de ce que d'autres secteurs d'activité — tels que celui des télécommunications — offrent déjà à leurs clients.

De nouveaux outils tels les objets connectés, associés au big data, permettent de tarifier plus finement les contrats avec pour conséquence un marché encore plus compétitifs. Cela est d'autant plus vrai en assurance non-vie, où les assureurs sont de plus en plus en mesure d'exploiter la donnée qu'ils reçoivent, qu'en assurance-vie.

D'ailleurs, on peut observer sur ces dernières années, un délaissement de l'activité vie par d'importants assureurs européens au profit des gestionnaires de fonds. Si en France cette tendance n'est pas encore visible, on peut toutefois penser que la stratégie des leaders de marché français serait de s'orienter vers de nouveaux segments et ce dans la continuité de leurs stratégies définies les années précédentes. En effet, dans le contexte actuel de taux bas, les produits d'assurances-vie ne sont plus attractifs pour les clients, comme en témoigne la quasi-stagnation de la collecte des primes d'assurance-vie en 2018. Seuls les avantages fiscaux semblent maintenir l'intérêt des assurés pour ces produits. Pour encore combien de temps ? Telle est la question que se posent les acteurs. Cette question est notamment motivée par de nouvelles réglementations telle que la flat tax, qui remet en cause l'intérêt fiscal derrière la détention d'un contrat d'assurance-vie.

Ainsi certains acteurs se tournent vers des segments révolutionnaires, plus en phase avec les outils technologiques du moment. En effet avec le développement de l'intelligence artificielle, des objets connectés ou encore la voiture autonome, la responsabilité de l'utilisateur final (le conducteur dans le cas de la voiture autonome) ne serait plus systématiquement engagée. Pour l'instant, il existe un vide juridique autour de cette responsabilité de l'utilisateur final d'un objet connecté et celle du fabricant de l'objet. Cette situation peut orienter la responsabilité d'un sinistre vers l'entreprise développant l'objet connecté (ici la voiture autonome). Ceci changerait fortement le paysage assurantiel au vu des montants potentiellement en jeu, d'où le besoin pour une telle entreprise de s'assurer contre des risques éventuels, aujourd'hui méconnus.

Enfin, les prochains mois continueront à voir émerger des types d'assurances très engagées dans les domaines économique, environnemental et sociétal. L'assurance des risques systémiques est le parfait exemple de l'importance que véhicule une compagnie d'assurances dans la stabilité et la continuité des activités économiques et sociétales du pays.

## Contacts



**Julien Maldonato**

Associé Industrie Financière  
jmalonato@deloitte.fr  
01 40 88 70 98



**Eric Meistermann**

Associé Conseil, responsable du secteur Assurance  
emeistermann@deloitte.fr  
01 40 88 15 98

# Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

© Mars 2019 Deloitte Conseil - Une entité du réseau Deloitte  
Tous droits réservés - Studio Design Paris