

THE FUTURE IS NOW

**10 actions
à entreprendre
pour les dirigeants
en assurance en 2024**

Au cours des derniers mois, les équipes de direction des assureurs ont une fois de plus été confrontées à des incertitudes sur plusieurs fronts : l'évolution des taux et de l'inflation, la poursuite des guerres et conflits géopolitiques à travers le monde, la fin des effets de la pandémie du COVID-19, la poursuite des conditions difficiles du marché de l'assurance dommages, la baisse des marchés boursiers et des transactions puis leur reprise, ainsi que la démocratisation des intelligences artificielles génératives (Gen IA).

Nous pensons que *l'avenir se joue maintenant* – **les tendances de la dernière décennie continuent de s'accélérer**, avec la convergence vers des offres focalisées sur l'expérience client, la rapidité dans l'allocation du risque et du capital face à des conditions macroéconomiques changeantes, des modèles opérationnels devenus entièrement digitaux et une main-d'œuvre de plus en plus aidée par l'IA.

Face à ce nouveau monde, les dirigeants doivent être plus préparés que jamais sur les thématiques où les organismes d'assurance se différencient : l'accès client aux multiples réseaux de distribution, l'innovation produit, la gestion et l'origination des actifs, les données et connaissances des clients et la gestion des risques.

Nous proposons ici 10 actions à entreprendre pour que les dirigeants des organismes d'assurances puissent accélérer leur transformation en cette année 2024.

10 ACTIONS À ENTREPRENDRE POUR LES DIRIGEANTS EN 2024

1 SE PRÉPARER À SAISIR LES OPPORTUNITÉS D'UN ATERRISSAGE DU MARCHÉ EN ASSURANCE DOMMAGES

Développez une résilience cyclique pour profiter des bonnes opportunités

2 PASSER DE « L'EXPÉRIMENTATION » À LA « RÉINVENTION » AVEC L'IA GÉNÉRATIVE

Utilisez l'intelligence artificielle générative comme catalyseur pour réinventer vos propositions de valeur et vos modèles opérationnels

3 TRANSFORMER LA FINANCE ET L'ACTUARIAT EN UN « MOTEUR DE COMPRÉHENSION AGILE DE L'ACTIVITÉ »

Transformez votre expertise financière et actuarielle en une puissance stratégique agile au cœur des décisions les plus critiques des dirigeants

4 ÉVOLUER EN TANT QU'ASSUREUR AXÉ SUR LA GESTION D'ACTIFS

Renforcez les capacités permettant de maintenir une différenciation dans un marché de plus en plus compétitif

5 MISER SUR LA « RECETTE SECRÈTE » : LES CAPACITÉS PROPRES ET EXCLUSIVES

Si vous allez à contre-courant, soyez clairs sur ce qui rend votre modèle exclusif et rendez-le meilleur que les autres

6 DÉCOUPLER VOTRE AMBITION D'INNOVATION

Investissez dans un portefeuille d'innovations créatrices de marché pour répondre aux besoins non-satisfaits des clients et redéfinissez ce qu'est le succès en conséquence

7 ROMPRE LE CYCLE DE PAUVRETÉ TECHNOLOGIQUE

Assurez-vous un avantage technologique durable en redoublant d'efforts sur les méthodes de travail novatrices et en concluant des partenariats ou des acquisitions ciblés pour compléter vos propres capacités

8 TRANSFORMER LES CENTRES DE COÛTS EN CENTRES DE PROFITS

Gérez les services partagés comme des centres de services aux entreprises afin de monétiser vos opérations et générer de la demande

9 FAVORISER L'ADAPTATION ET LA RÉSILIENCE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Réalisez la transition vers la neutralité carbone en soutenant des investissements en infrastructures

10 ATTIRER LES TALENTS ISSUS DE L'IA

Alors que des pratiques de travail à long-terme émergent après la pandémie, redéfinissez vos modèles opérationnels autour de collaborateurs équipés des dernières technologies afin de faire de l'assurance le meilleur endroit où travailler

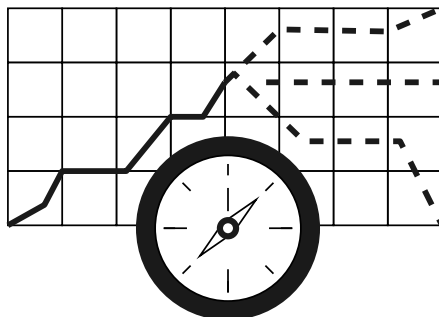
1 SE PRÉPARER À SAISIR LES OPPORTUNITÉS D'UN ATERRISSAGE DU MARCHÉ EN ASSURANCE DOMMAGES

Développez une résilience cyclique pour profiter des bonnes opportunités

L'assurance dommages continue de connaître sa plus longue période de tension depuis le début du 21^{ème} siècle, entraînée par des facteurs liés à l'offre et la demande tels que l'inflation ou l'augmentation des sinistres. Bien qu'il n'y ait aucune certitude sur la durée de cette période, de nombreux assureurs estiment que nous sommes désormais en fin de cycle et que nous nous préparons à un marché plus souple.

Les meilleurs acteurs adoptent une stratégie de résilience face aux différents cycles qui leur permet de renforcer leurs relations avec leurs clients et leurs partenaires de distribution, tout en continuant à explorer des opportunités de croissance, en se basant sur les sources de valeur long-terme. Ils devront également développer un modèle opérationnel plus flexible reposant sur plusieurs adaptations : trouver le juste équilibre entre les indicateurs financiers court-terme et la valeur client long-terme ; fixer les objectifs communs entre les actionnaires, les collaborateurs, et les autres parties prenantes ; élargir l'offre sur l'ensemble de la chaîne de valeur (y compris les offres de services de gestion des risques basées sur les frais) pour compléter les produits plus traditionnels, impactés par le cycle ; et permettre une boucle de rétroaction plus efficace avec le concept de « risk fluidity » – la capacité d'ajuster rapidement et fréquemment comment le risque, le capital et les coûts circulent à travers les produits, lignes d'activités et zones géographiques.

« En 2024, les leaders du secteur de l'assurance ont l'opportunité de réinventer leurs propositions de valeur et leurs modèles opérationnels en utilisant l'IA générative comme catalyseur »

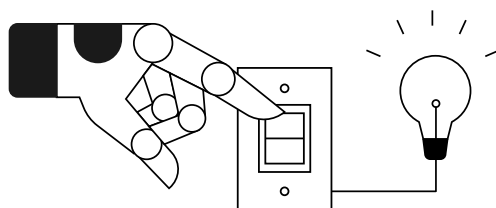


2 PASSER DE « L'EXPÉRIMENTATION » À LA « RÉINVENTION » AVEC L'IA GÉNÉRATIVE

Utilisez l'intelligence artificielle générative comme catalyseur pour réinventer vos propositions de valeur et vos modèles opérationnels

En 2023, la plupart des assureurs ont cherché à appréhender l'engouement pour l'IA générative, en l'expérimentant sur des cas concrets. Bien que nous ayons vu, et activement encouragé, une attention particulière sur les notions de création de valeur et de retour sur investissement (ROI), nous pensons que cette tendance doit s'accélérer pour que les initiatives des assureurs soient impactantes.

En 2024, les dirigeants du secteur de l'assurance doivent passer d'un état d'esprit centré sur la solution à un état d'esprit de transformation « top-down » – avec [l'IA générative servant de catalyseur pour la proposition de valeur et la réinvention des modèles opérationnels](#). L'opportunité d'efficacité et de gains de revenus se trouve en partant des problématiques majeures rencontrées par l'entreprise et par les clients, puis de les résoudre en étroite collaboration avec les opérationnels et faire en sorte que tout le monde adopte la solution. Les principaux domaines dans lesquels nous observons et conduisons des transformations sont : la gestion des sinistres (par exemple, réinventer le rôle d'un expert pour augmenter le temps dédié aux sinistres les plus complexes), la souscription (par exemple, copiloter la tarification et l'acceptation du risque en complétant l'expertise des souscripteurs par des données externes comme les données non-structurées) ; la distribution (par exemple, permettre aux agents généraux de personnaliser leurs actions de prospections et d'élargir leur gamme de services aux clients) ; et le service client (par exemple, approfondir la compréhension de ce que les clients veulent vraiment lorsqu'ils sollicitent l'assureur et recommander de meilleures actions à entreprendre pour les conseillers).



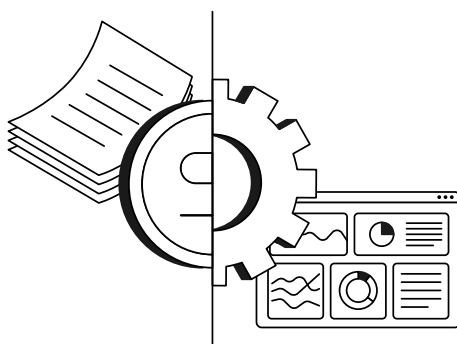
3 TRANSFORMER LA FINANCE ET L'ACTUARIAT EN UN « MOTEUR DE COMPRÉHENSION AGILE DE L'ACTIVITÉ »

Transformez votre expertise financière et actuarielle en une puissance stratégique agile au cœur des décisions les plus critiques des dirigeants

Il est devenu primordial que les assureurs développent des capacités financières et actuarielles solides. Cette tendance a été déclenchée par une vague de nouveaux acteurs centrés sur la gestion d'actifs. Aujourd'hui, les assureurs sont confrontés à de nouveaux standards financiers (tels que l'IFRS17) combinés à une concurrence plus rude sur la rapidité des prévisions et de prise de décision. Alors que les dirigeants sont souvent contraints par l'inertie de la finance traditionnelle et des normes actuarielles, affectant leur capacité à répondre rapidement et efficacement aux demandes du marché dynamique, ces objectifs n'ont pourtant que rarement été considérés comme cruciaux pour justifier une refonte structurelle. En 2024, cela pourrait amener certains acteurs à prendre du retard par rapport à leurs pairs les plus avancés.

La solution réside en un « moteur » financier et actuariel plus stratégique, agile et visionnaire qui fournit des informations en temps quasi-réel, orientant les décideurs sur les leviers stratégiques à actionner. Au cœur de cette solution se trouve une attention accrue sur l'intégration des modèles d'actifs / passifs, l'amélioration des techniques de modélisation et de prise de décision, et leur développement de manière itérative. De préférence, la refonte de ces fonctions s'effectue via une approche « top-down » à partir des cas concrets les plus critiques pour les dirigeants, plutôt qu'en reconstruction par le bas.

« En 2024, transformez votre expertise financière et actuarielle en une puissance stratégique agile, au cœur des décisions les plus critiques de vos dirigeants »



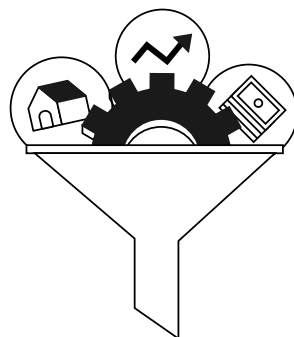
4 ÉVOLUER EN TANT QU'ASSUREUR AXÉ SUR LA GESTION D'ACTIFS

Renforcez les capacités permettant de maintenir une différenciation dans un marché de plus en plus compétitif

L'année dernière, « devenez un assureur axé sur la gestion d'actifs » était l'une de nos recommandations pour l'industrie assurantielle. En 2023, nous avons vu les transformations se poursuivre avec notamment, [les principales sociétés de capital-investissement](#) miser sur ce modèle, et de nouveaux acteurs créer et financer des modèles concurrents.

Si cette tendance se poursuit, on peut s'attendre à ce que les activités d'assurance-vie et de rentes (à la fois pour les contrats en cours et ceux à venir) soient finalement dominés par des modèles d'assurance axés sur la gestion d'actifs et par les mutuelles, ce qui entrainera l'éviction des assureurs avec des modèles plus traditionnels.

Compte tenu du rythme et de l'ampleur de cette tendance, nous l'avons de nouveau souligné cette année. **L'accent doit désormais se porter sur l'accélération de la mise à l'échelle et s'assurer que votre entreprise prenne la vague (tels que les nouveaux types de responsabilités et les nouvelles zones géographiques) au fur et à mesure qu'elle se propage.**



5 MISER SUR LA « RECETTE SECRÈTE » : LES CAPACITÉS PROPRES ET EXCLUSIVES

Si vous allez à contre-courant, soyez clairs sur ce qui rend votre modèle exclusif et rendez-le meilleur que les autres

Pour les assureurs-vie qui ne suivent pas le modèle axé sur la gestion d'actifs, il est plus que jamais essentiel de bien cerner les aspects différenciants de leur modèle qui leur permettent d'obtenir des rendements excédentaires sur les marchés matures et ultra-concurrentiels, et d'investir autour de ces aspects.

La formule gagnante pourrait prendre différentes formes pour ces acteurs : contrôler la distribution (par exemple, en associant un réseau en propre avec des propositions de valeurs adaptées au client et aux agents), construire son business autour d'offres à faible capitalisation basées sur des frais ou miser explicitement sur des solutions non-couvertes par des assureurs axés sur la gestion d'actifs. **Le succès dépendra de la construction et la préservation d'un avantage lié aux capacités intrinsèques de l'entreprise (y compris la souscription, la technologie, la data et l'IA) ainsi que d'un état d'esprit innovant et ambitieux.**



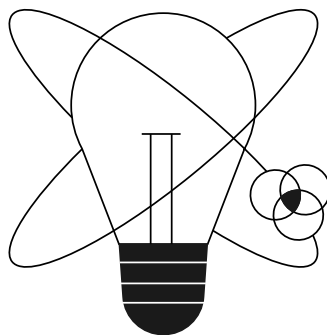
6 DÉCOUPLER VOTRE AMBITION D'INNOVATION

Investissez dans un portefeuille d'innovations créatrices de marché pour répondre aux besoins non-satisfaits des clients et redéfinissez ce qu'est le succès en conséquence

Bien qu'il n'y ait pas eu de pénuries d'innovations dans l'industrie de l'assurance, la plupart n'ont eu qu'un impact sociétal et commercial marginal – ce qui n'est plus suffisant. Au fond, les marchés de l'assurance matures devraient enregistrer une croissance à un chiffre et les assureurs font face à une multitude de nouveaux compétiteurs tout au long de la chaîne de valeur. Tout comme les grandes entreprises technologiques qui ont dû remettre en question leurs activités et en lancer de nouvelles lorsque leurs avantages concurrentiels ont été attaqués au cours des derniers mois, les assureurs doivent [innover plus que jamais en 2024](#).

Certaines opportunités d'innovations créatrices de marché pour les assureurs découlent de nouveaux besoins des clients à l'intersection de plusieurs attentes, telles que le bien-être physique, la sérénité financière, la flexibilité ou encore les offres de conseils. Bien que ces questions soient dans la ligne de mire des assureurs depuis des années, peu de solutions ont véritablement répondu à ces attentes. **Avancer sur ces thématiques nécessitera beaucoup d'énergie, de budget et d'attention de la part des acteurs, ainsi que des approches réalistes et éprouvées** qui remettront souvent en question les pratiques conventionnelles des dirigeants. Le succès viendra également de l'identification des bons paramètres – qui doivent être distincts des efforts de maintien du statu quo (business-as-usual, BAU) – ce qui implique souvent le développement d'un écosystème de solutions allant bien au-delà des offres de produits existantes des assureurs.

« Il est temps pour les assureurs de définir leur stratégie "insurtech 2.0" et d'accélérer les bons partenariats ou acquisitions d'insurtech B2B »

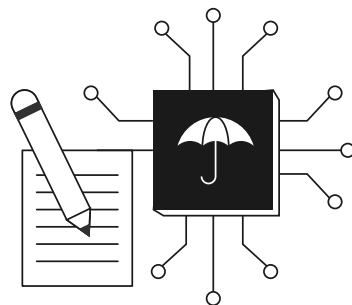


7 ROMPRE LE CYCLE DE PAUVRETÉ TECHNOLOGIQUE

Assurez-vous un avantage technologique durable en redoublant d'efforts sur les méthodes de travail novatrices et en concluant des partenariats ou des acquisitions ciblés pour compléter vos propres capacités

La première vague insurtech des années 2010 laissait présager un avenir où les assureurs pourraient surmonter les défis opérationnels et technologiques du secteur de longue date, grâce à des partenariats et acquisitions appropriés ou simplement avec des flux de talents issus de l'écosystème insurtech émergent. **Cependant, la décennie s'est déroulée différemment**, avec la plupart des solutions d'assurance B2B cherchant péniblement leur modèle d'affaires avec différents acteurs. De plus, de nombreuses insurtechs B2C très prometteuses ont perdu plus de 90% de leur valeur peu après leur introduction en bourse (IPO). Entre-temps, les retards technologiques se sont aggravés au sein des assureurs traditionnels, malgré de nombreux efforts pour les contrer.

Toutefois, au cours des dernières années, les insurtechs B2B se sont consolidés et ont mûri leurs propositions de valeur. Entre-temps, de nombreux assureurs historiques ont entrepris de faire évoluer leurs modèles opérationnels en s'appuyant sur la technologie. **Il est temps pour les acteurs de définir leur stratégie et leur modèle opérationnel "insurtech 2.0" afin de compléter ou de renforcer leurs avantages compétitifs existants.** Cela comprend l'exploitation de méthodes de travail inspirées des « big techs » et **le renforcement des partenariats ou des acquisitions d'insurtechs B2B.** Bien que cette initiative nécessite un investissement initial conséquent, la rupture du cycle de pauvreté technologique aidera les assureurs à faire évoluer leurs organisations IT d'un centre de coûts à un moteur qui accélère la croissance de l'entreprise.

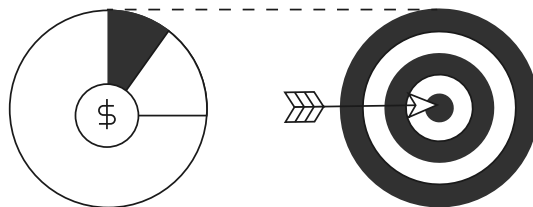


8 TRANSFORMER LES CENTRES DE COÛTS EN CENTRES DE PROFITS

Gérez les services partagés comme des centres de services aux entreprises afin de monétiser vos opérations et générer de la demande

En 2023, nous avons constaté une attention particulière portée à la gestion des coûts et des performances dans l'industrie assurantielle (et même au-delà). Toutefois, **de nombreux assureurs ont continué à éprouver des difficultés à trouver le financement et des ressources pour permettre ces améliorations durables – même lorsque l'analyse de rentabilité était solide.**

L'une des principales solutions pour relever ce défi consiste à transformer les services partagés de centres de coûts en des centres de profits. Dans ce modèle, le propriétaire du service partagé est responsable de la gestion des deux côtés du compte de résultat – la gestion des revenus provenant de la fourniture de services partagés à l'entreprise (dont les prix sont définis via un catalogue de services) ainsi que la gestion du coût de la fourniture de ces services. Les « profits » résultant d'une gestion efficace peuvent ensuite être réinvestis dans des améliorations opérationnelles ou renvoyés au centre. Ce modèle pourrait inciter à l'automatisation (par exemple, par la tarification des services du catalogue), de s'assurer que les services fournis soient compétitifs par rapport à ce que les autres acteurs pourraient fournir (à la fois en termes de coût et de qualité) et, en fin de compte, de fournir une vision plus claire du fonctionnement purement économique de l'entreprise.



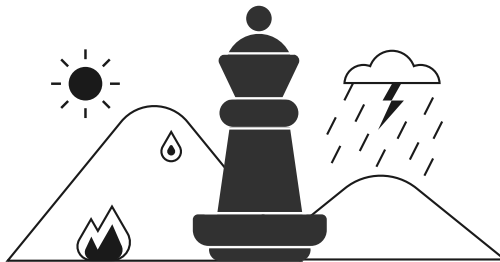
9 FAVORISER L'ADAPTATION ET LA RÉSILIENCE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Réalisez la transition vers la neutralité carbone en soutenant des investissements en infrastructures

Lors de la COP28, le financement de la lutte contre le changement climatique a été au cœur des discussions, les besoins dépassant largement le financement disponible pour les efforts d'adaptation. **Soutenir l'adaptation et la résilience face aux changements climatiques n'est pas seulement une opportunité, mais un impératif commercial pour le secteur de l'assurance** : sans assurance, les projets ne peuvent pas obtenir de financement, ce qui compromet la transition vers la neutralité carbone.

Les assureurs ont besoin d'une stratégie explicite et ambitieuse axée sur la promotion de l'adaptation et de la résilience aux changements climatiques en se fondant sur des investissements en infrastructures importants, y compris dans des zones susceptibles d'être exposées à des sinistres. Il s'agit d'une occasion unique de soutenir des investissements massifs dans les infrastructures (telles que les routes, l'énergie, le rail et les ports). En outre, cela nécessitera de développer et de maintenir une vision de portefeuille d'exposition aux risques des catastrophes (CAT) exacerbées par le climat : étant donné que le déficit de capacité se poursuivra probablement et compte tenu de l'ampleur des investissements dans les infrastructures dans les régions exposées aux CAT, l'opportunité long-terme est extrêmement forte. Les risques à court-terme, quant à eux, devront être mesurés, gérés et communiqués en conséquence.

« Il existe une opportunité sans précédent de renforcer la main-d'œuvre du secteur et de réimaginer les rôles des souscripteurs, des experts en sinistres et des agents »



10 ATTIRER LES TALENTS ISSUS DE L'IA

Alors que des pratiques de travail à long-terme émergent après la pandémie, redéfinissez vos modèles opérationnels autour de collaborateurs équipés des dernières technologies afin de faire de l'assurance le meilleur endroit où travailler

Le secteur de l'assurance, d'avantage que d'autres industries, a subi sa part de défis culturels et humains – les conséquences du COVID-19, le vieillissement de la main-d'œuvre dans une série de fonctions difficiles à remplacer et les difficultés à attirer de nouveaux talents. Comme ailleurs, des modèles "hybrides" sont apparus ces derniers mois, sans qu'aucune méthode de travail durable n'émerge. Alors qu'il s'agissait auparavant d'un rêve illusoire, **résoudre le défi humain et culturel dans l'assurance devient aujourd'hui un impératif pour éviter une réduction structurelle des talents et de l'expertise dans le secteur.**

Il existe une opportunité sans précédent pour l'industrie de résoudre plusieurs problèmes à la fois en redéfinissant ce qu'est « travailler pour une compagnie d'assurance ». Les assureurs peuvent réimaginer les rôles des souscripteurs, des experts en gestion de sinistres, des agents généraux, et plus encore, en capitalisant sur la réduction des tâches administratives et le renforcement de la main-d'œuvre grâce à l'IA générative. Développer une culture collaborative – et de transparence – peut également permettre aux assureurs de rivaliser avec certains secteurs attractifs de talents, en particulier avec les nouvelles générations.



AUTEURS



Michael Moloney

Global Head of Insurance, Asset Management, and Actuarial
michael.moloney@oliverwyman.com



Gaurav Garg

Partner, Global Head of Property & Casualty
gaurav.garg@oliverwyman.com



Paul Ricard

Partner, Insurance & Asset Management and Digital
paul.ricard@oliverwyman.com



Alison Flint

Principal, Insurance & Asset Management and Digital
alison.flint@oliverwyman.com

CONTRIBUTEURS

Tek Yew Chia

Melanie Dunn

Mark Goldstein

Anuj Gupta

Luke Hutchinson

Justin Kahn

Matthew Leonard

Hector Nelson

George Netherton

Kristin Ricci

Rutger von Post

Alex Wittenberg

DESIGN ET MARKETING

Kaori Hayama

Karen Lara

Sujin Lee

Jocelyn Arnaud

Weronika Talaj

Jennifer Weitsen

Hanna Wondmagegn

Yireli Pale

ASSURANCE ET GESTION D'ACTIFS - FRANCE

Arthur Chabrol

arthur.chabrol@oliverwyman.com

Guillaume Roux

guillaume.roux@oliverwyman.com

Vahé Abedi

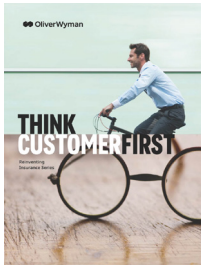
vahe.abedi@oliverwyman.com

ACTUARIAT - FRANCE

Bastien Godrix

bastien.godrix@oliverwyman.com

OLIVER WYMAN'S REINVENTING INSURANCE SERIES (Visit our [website](#))



[Think Customer First](#)

Our playbook for CustomerFirst transformation



[Playing to Win](#)

How insurers can move from product selling to problem solving



[Reinventing the European Life Insurance Industry](#)

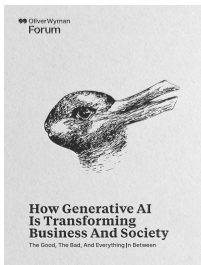
How insurers in Europe can drive transformative growth



[Thriving in the Age of Acceleration](#)

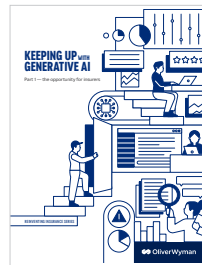
10 to do's for CEOs to reinvent insurance in 2023 — the prior edition of this article

REINVENTING INSURANCE IN THE AGE OF GENERATIVE AI (select publications)



[How Generative AI is Transforming Businesses and Society](#)

Exploring the dualities of generative AI



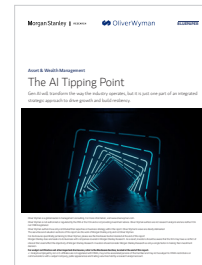
[Keeping up with Generative AI](#)

An overview of the opportunity that generative AI presents for insurers



[The Growing Impact of AI in Financial Services](#)

Understanding the risks and opportunities ahead for the industry



[The Generative AI Tipping Point](#)

Oliver Wyman and Morgan Stanley's 2023 Global Wealth & Asset Management report

ADDITIONAL PERSPECTIVES (select publications)



[Insurance and Sustainability Opportunities for 2024](#)

10 trends for insurers to consider



[How to Lead a Successful Transformation](#)

Insights from senior executives transforming your business



[Win in the Small and Medium Commercial Insurance](#)

10 profitable opportunities for insurance carriers



[The Next Phase of Growth for Insurance Brokers](#)

Value creation through tighter integration

Oliver Wyman est un cabinet de conseil de direction générale mondial. Avec des bureaux dans plus de 70 villes à travers 30 pays, OliverWyman associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, et de transformation organisationnelle. Avec plus de 7 000 professionnels, Oliver Wyman aide ses clients à optimiser leur activité, améliorer leurs opérations et leur profil de risque et accélérer leur performance organisationnelle afin de saisir les opportunités les plus attractives.

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter notre département marketing par email infoparis@oliverwyman.com ou par téléphone aux numéros ci-dessous.

Europe
+44 20 7333 8333

Amériques
+1 212 541 8100

Asie-Pacifique
+65 6510 9700

Inde, Moyen-Orient et Afrique
+971 (0) 4 425 7000

Copyright ©2024 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.