

UNE NOUVELLE HISTOIRE DE L'ASSURANCE ?

ÉDITION SPÉCIALE **MASTER CLUB 2025** - ZÜRICH



CERCLE LAB

By Soroni

COMITÉ SCIENTIFIQUE DU

NOUS REMERCIONS LE COMITÉ SCIENTIFIQUE
COMPOSÉ DES MARRAINES, PARRAINS
ET EXPERT•E•S DU CERCLE LAB
POUR LEUR CONTRIBUTION À CETTE PUBLICATION
SUR LA THÉMATIQUE FIL ROUGE DU CERCLE LAB.

DISTRIBUTION

FLORENT VILLAIN

Parrain du Cercle
Directeur Général Adjoint en charge de
la Direction Relation sociétaire – MAIF

CHARLES-ANDRÉ CAVROIS

Expert du Cercle
Associé – VALMEN

ÉPARGNE & RETRAITE

BENOÎT COURMONT

Parrain du Cercle
Membre du comité exécutif
d'Allianz France, directeur de l'unité
assurances de personnes

CYRIL GAY BELAN

Expert du Cercle
Associé – PMP Consulting

DOMMAGES

RÉGIS LEMARCHAND

Parrain du Cercle
Membre du Comité exécutif, en
charge du marché IARD - Generali

CÉCILE PETIT

Experte du Cercle
Associée – ex-Eurogroup Consulting

GRANDS RISQUES

ANNE-JACQUES DE DINECHIN

Parrain du Cercle
Directeur général adjoint – SMABTP

FRANÇOIS REIBELL

Expert du Cercle
Directeur général – Strada Conseil

CERCLE LAB 2024/2025

MARKETING & RELATION CLIENT

SÉGOLÈNE DE DIANOUS

Marraine du Cercle

Directrice engagement et expérience
sociétaire du groupe MACSF, membre
du comex

SIGOLÈNE BRUN

Experte du Cercle

Managing Partner - Talan

RH

NICOLAS LLORENS

Parrain du Cercle

Directeur des Ressources
Humaines – Macif

CAROLINE DEL TORCHIO

Experte du Cercle

CEO de Sana Project & Mensana

RSE

MAHAMANE TOURÉ

Parrain du Cercle

Directeur RSE – Société Générale
Assurances

BENJAMIN PASQUIERS

Expert du Cercle

Directeur – Ex-Tenzing

PRÉVOYANCE

JEAN-PHILIPPE LAVERGNE

Parrain du Cercle

Directeur du marché français
– Scor Life and Health

MARIE-SOPHIE HOUIS

Experte du Cercle

Ex-associée – PMP Strategy

SANTÉ

STÉPHANE HASSELOT

Parrain du Cercle

Directeur Général de la Mutuelle
Ociane Matmut, Membre du Comex
du Groupe Matmut, en charge
de la Direction Assurance Santé

NICOLAS BOULAY

Expert du Cercle

Ex-associé – Bearing Point

JURIDIQUE

MARTIN LANDAIS

Parrain du Cercle

Directeur Général Adjoint - Fédération
nationale du Crédit Agricole

PIERRE-GRÉGOIRE MARLY

Expert du Cercle

Professeur agrégé de droit privé,
Titulaire de la Chaire Assurance
et Directeur de l'Enass



SOMMAIRE

06 INTRODUCTION

07 ÉVOLUTIONS DES MOUVEMENTS AU SEIN DU SECTEUR,
SIGNES D'UN NOUVEAU CHAPITRE DE L'HISTOIRE DE L'ASSURANCE ?

15 DES MOUVEMENTS QUI S'INTENSIFIENT DANS UNE DYNAMIQUE CONTINUE

24 CONCLUSION

26 CONTACTS



INTRODUCTION

Le secteur de l'assurance a toujours connu de nombreux mouvements. En 2005, il comptait 415¹ organismes d'assurance agréés relevant du code des assurances en France, ainsi que 2 088² acteurs mutualistes relevant du code de la mutualité. En 2023, ces chiffres sont tombés à **301³ organismes d'assurance et 305⁴ acteurs mutualistes**.

Néanmoins, sur ces cinq dernières années, les mouvements semblent s'accélérer et se diversifier en termes de finalité, de modalités (partenariats, prises de participation, fusions), ou encore de périmètre (maillon de la chaîne de valeur ou hors chaîne de valeur). Citons-en quelques-uns : Partner Re par Covéa, MACSF x SMABTP x CCR Re, rapprochement sur des domaines métiers (MAIF et SMACL, Malakoff Humanis et la France Mutualiste sur l'Épargne), acquisition d'Oasys and Cie par Diot-Siaci, mouvements entre courtiers (Verlingue et ProConseils Solutions par exemple) ...

Diversification des activités géographiques, maîtrise de la chaîne de valeur, leviers de croissance, extension de la proposition de valeur, intégration technologique, rentabilité technique... Les finalités de ces mouvements semblent multiples. Qu'est-ce que cela dit du secteur ? L'ampleur des enjeux auxquels il fait face questionne le modèle d'assurance et sa chaîne de valeur.

Quelle histoire future de l'assurance souhaitons-nous écrire ? Ces mouvements seraient-ils le signe d'un nouveau récit de l'assurance ou sommes-nous simplement dans une phase d'accélération de ces opérations dans la continuité des 40 dernières années ?

¹ Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (ACAM). (2006). Rapport annuel 2006. Banque de France – ACPR. [Consulté en juillet 2025] / Disponible sur : https://acpr.banque-france.fr/system/files/2025-03/2006_rapport_annuel_acam.pdf

² Ibid.

³ Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). (2024). Rapport annuel 2024. Banque de France – ACPR. [Consulté en juillet 2025] / Disponible sur : https://acpr.banque-france.fr/system/files/2025-05/20250527_ra_acpr_2024.pdf

⁴ Ibid.



ÉVOLUTIONS DES MOUVEMENTS
AU SEIN DU SECTEUR
SIGNES D'UN NOUVEAU
CHAPITRE DE L'HISTOIRE
DE L'ASSURANCE ?

LE MODÈLE « INTERMÉDIATION »

a. Des mouvements illustrant l'effacement des frontières entre formes juridiques

Sur les cinq dernières années, nous avons pu observer une évolution notable dans les opérations au sein du secteur de l'assurance. En effet, après des décennies de consolidation au sein de chaque famille (mutuelles, institutions de prévoyance, sociétés d'assurance), ces rapprochements impliquent désormais des acteurs de familles différentes : Aviva devenu Abeille racheté par Aéma en 2021, HSBC Vie racheté par la Matmut en 2025, la création d'une entité commune en santé prévoyance individuelles et collectives entre CNP Assurances et LMG en 2025, ou encore le partenariat de coassurance en dommages sur le marché de l'entreprise et de l'agricole entre Allianz et le bancassureur Crédit Mutuel en 2024. Les enjeux de ces rapprochements pour les acteurs concernés dépassent désormais les différences fortes de culture et de fonctionnement qui existent entre les trois familles d'acteurs. C'est un signe fort lorsque l'on se souvient du rapprochement avorté entre AG2R La Mondiale et la Matmut en 2019, illustrant l'importance de la culture, puisque le divorce avait été expliqué par des divergences de valeurs, de vision et de méthodes.



« Le marché de l'assurance montre un autre visage depuis 5 ans : il n'y a plus de frontières entre formes juridiques dans les opérations comme le rachat d'Aviva par Aéma par exemple »

VIRGINIE LE MÉE

**Directrice de la Coordination Stratégique,
Finance et Risques de Matmut**



b. Des maillons de la chaîne de valeur désormais ciblés

Les mouvements récents touchent des maillons de la chaîne de valeur auparavant peu concernés, comme la réassurance ou la gestion d'actifs. Sur la réassurance, le mouvement a été lancé dès 2018 avec le rachat d'XL par AXA, suivi par Covéa avec le rachat de Partner Re en 2022. Plus récemment, MACSF et SMABTP sont devenus actionnaires majoritaires à 75% de CCR Re, devenu Arundo Re. L'opération, selon Stéphane Dessirier, Directeur Général du Groupe MACSF, est un moyen de se diversifier sans sortir de son ADN affinitaire fort et apporte deux bénéfices majeurs : un effet de diversification des résultats grâce à la complémentarité des cycles de réassurance et des cycles d'assurance, mais également une connaissance des analyses de risques dans les autres pays. Par ailleurs, de plus en plus d'acteurs de l'assurance diversifient leurs activités en réalisant directement des opérations de réassurance. C'est le cas de Tutélaire dont le chiffre d'affaires a été porté à près de 40% par la réassurance en 2023. De son côté, MACSF dans le cadre de son alliance stratégique avec le Groupe Pasteur Mutualité, réassure à 90% les activités prévoyance de ce dernier.

Deux opérations majeures concernant la gestion d'actifs ont marqué l'actualité récente : le rachat d'AXA IM par BNP Paribas avec l'intégration d'AXA IM prenant effet en juillet 2025, le projet de création d'une entreprise commune entre Generali (Generali Investment Holding) et BPCE (Natixis Investment Manager) annoncé début 2025, et enfin Allianz en discussion avec Amundi qui envisagerait de céder Allianz Global Investors. Ces mouvements peuvent nous interroger sur le caractère stratégique de la gestion d'actifs pour un assureur. En effet, pour Stéphane Dessirier, la gestion d'actifs reste une activité cœur pour les assureurs, surtout en vie : MACSF affiche une belle performance sur les fonds euros grâce à un cercle vertueux résultant d'une proximité et agilité fortes entre assurance et gestion d'actifs : une gestion actif/passif très dynamique qui leur permet de maintenir le ratio de solvabilité à un niveau important, ce qui autorise in fine une prise de risque plus forte.

L'agilité entre assureur et gestionnaire d'actifs constitue un enjeu clé pour AXA, notamment depuis l'annonce de la cession d'AXA IM à BNP Paribas et le début d'un partenariat en gestion d'actifs, comme le confirme Gilbert Chahine, Directeur général délégué et de la distribution d'AXA France. Cette opération s'inscrit dans une stratégie de recentrage d'AXA sur son cœur de métier assurantiel. Pour préserver sa maîtrise des décisions stratégiques, chaque entité d'assurance conserve sa propre équipe d'investissement. Cela lui permet de garder la main sur la création de produits, les allocations d'actifs et la gestion actif-passif de son bilan.

BNP Paribas intervient ainsi comme un partenaire répondant au cahier des charges fixé par AXA, qui garde la main sur les activités stratégiques comme l'offre et l'innovation. Cette opération s'inscrit également dans un contexte de consolidation accélérée du marché de la gestion d'actifs, notamment aux États-Unis et en Europe. Face aux géants comme BlackRock, les acteurs européens cherchent à gagner en taille critique pour rester compétitifs.

Cette logique d'industrialisation va également bénéficier aux clients et aux réseaux, qui disposeront d'une offre enrichie. Par ailleurs, la complémentarité des expertises — fonds indiciels et actions cotées BNP Paribas, obligations et actifs alternatifs côté AXA IM — représente une opportunité de créer davantage de valeur pour l'ensemble de l'écosystème.



c. Mieux maîtriser la chaîne de valeur

Après une période de forte inflation des prix, et en particulier des coûts de réparation, l'intégration verticale de la chaîne de valeur vise clairement la maîtrise des coûts de sinistre (coût moyen du sinistre bris de glace en hausse de 42% entre 2015 et 2021, soit +6% par an en moyenne selon France Assureurs). La prise de contrôle de Mondial Pare-Brise, 3ème acteur français du marché de la réparation et du remplacement de pare-brise, par la Macif en 2023, s'inscrit clairement dans cette volonté de maîtrise des coûts qui affectent in fine le prix de l'assurance. Cette acquisition illustre l'ambition de la Macif de se positionner comme un acteur de référence dans l'écosystème de la mobilité.

Les stratégies d'intégration sur la chaîne de valeur varient selon les domaines d'activité. Sur l'auto, les stratégies d'intégration verticale sont assez avancées (pièces détachées, de réemploi, réseaux de réparation, etc.) avec un enjeu évident de maîtrise des coûts. Elles peuvent également répondre à un enjeu de maîtrise de la qualité de service, nerf de la guerre dans la course au podium de la relation client. Sur l'habitation, l'intégration verticale existe mais plus en amont de la chaîne de valeur, sur la prévention avec de nombreux acteurs sur la télésurveillance, objets connectés de détection, etc. Pour Gilbert Chahine, les stratégies d'intégration verticale en habitation seraient davantage pertinentes en amont de la chaîne de valeur, avec une orientation plus forte sur l'expertise de la maîtrise des risques dans une logique de prévention étant donné les enjeux climatiques.



« Il existe un phénomène de dépendance sur certains maillons de la chaîne de valeur au niveau des coûts mais également au niveau de la qualité de service. Sur ces points de dépendance, deux orientations sont possibles : l'intégration de ces activités dans la chaîne de valeur ou des actions de lobbying et de soutien pour influencer une filière »

NICOLAS BOUDINET

**Directeur Général Délégué
du Groupe MAIF**

La MAIF a choisi d'investir prioritairement le champ de l'influence. Elle a ainsi joué un rôle pionnier dans la structuration d'une filière de réemploi, en soutenant sa création et en contribuant à sa normalisation. De plus, cet engagement s'inscrit dans une démarche de durabilité cohérente avec les attentes de ses sociétaires. Dans le domaine de la réparation immobilière, la MAIF cherche également à faire évoluer les pratiques, en promouvant l'usage de matériaux plus résilients et des conditions de réutilisation responsables.

Les réflexions sur une éventuelle intégration verticale s'intensifient par ailleurs dans un contexte où la maîtrise de l'écosystème devient un impératif. L'exigence croissante en matière de conformité pousse les assureurs à mieux contrôler l'ensemble de leur chaîne de valeur. En parallèle, la concentration de certains prestataires — notamment parmi les éditeurs de solutions — accroît le risque de dépendance, au-delà des enjeux de maîtrise des coûts et de la qualité de service, comme le rappelle Nicolas Boudinet.



DES MOUVEMENTS
QUI S'INTENSIFIENT
DANS UNE DYNAMIQUE
CONTINUE



Malgré ces caractéristiques nouvelles, les mouvements récents au sein du secteur, qu'il s'agisse de partenariats, groupements, prises de participation et de fusions, continuent de répondre à la même nécessité : s'adapter à un environnement qui évolue.

« L'accélération des mouvements va de pair avec l'accélération des grands enjeux et du niveau de trésorerie des acteurs de l'assurance. Les bilans de certains assureurs sont forts, ce qui renforce l'appétence de certains acteurs pour des acteurs mono-line à développer le multi-line via de la croissance externe »

GILBERT CHAHINE

Directeur General Délégué
et de la distribution
d'AXA France



L'environnement des acteurs de l'assurance évolue néanmoins beaucoup plus rapidement qu'avant et exige des acteurs de l'assurance de bien naviguer en considérant un ensemble de facteurs qui s'accumulent sur ces dernières années. Cependant, on observe depuis toujours trois grandes orientations de ces mouvements :

- Recherche de taille pour réduire les coûts en faisant des économies d'échelle (coûts réglementaires, investissements technologiques, etc.),
- Intégration pour maîtriser les coûts et la qualité de service mais également enrichir la proposition de valeur à leurs clients,
- Diversification des activités pour assurer les équilibres économiques et techniques nécessaires dans le temps, avec de nouveaux relais de croissance en termes d'activités et de géographie, et ainsi maintenir la pérennité du modèle d'assurance.

La recherche de taille critique a été largement tirée par Solvabilité II dans les années 2000. Aujourd'hui, l'inflation réglementaire pèse toujours dans cette course à la taille, mais se cumule désormais à un besoin d'investissement fort dans les technologies (Digital, Data, IA) pour rester concurrentiel. La Gestion d'actifs, et la gestion de contrats dans une autre mesure, sont deux maillons de la chaîne particulièrement concernés par la recherche de taille critique.

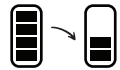
Réglementaire

Économique

Clients et
démographie

Technologie

Classique

Tendance
depuis 2000

L'intégration des activités de la chaîne de valeur est une orientation forte des mouvements des années 2000, pour maîtriser les coûts mais aussi enrichir la proposition de valeur (réseaux de soins, services, etc.). Aujourd'hui cette orientation se renforce à cause du cumul des facteurs à l'œuvre : le climatique et l'économique renforcent le besoin de maîtrise des coûts, les exigences client poussent à vouloir maîtriser également la qualité de service, et apporter toujours plus de valeur aux clients, et enfin, la dépendance aux éditeurs de solution peut questionner la stratégie autour de la chaîne de valeur.

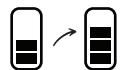
Réglementaire

Économique

Clients et
démographie

Technologie

Classique

Tendance
depuis 2000

La diversification des activités est l'une des orientations qui prend le plus de poids aujourd'hui par rapport aux années 2000. Le facteur climatique cumulé au facteur économique avec l'inflation pèse sur la rentabilité technique des acteurs mono-activité, en particulier en dommage. La diversification devient indispensable pour maintenir les équilibres techniques et économiques de manière pérenne. Le facteur client, avec les comportements de consommation, commence à influencer les mouvements, avec des acteurs qui continuent la diversification de leurs canaux de distribution.

Réglementaire

Économique

Clients et
démographie

Technologie

Classique

Tendance
depuis 2000

a. Effet de taille

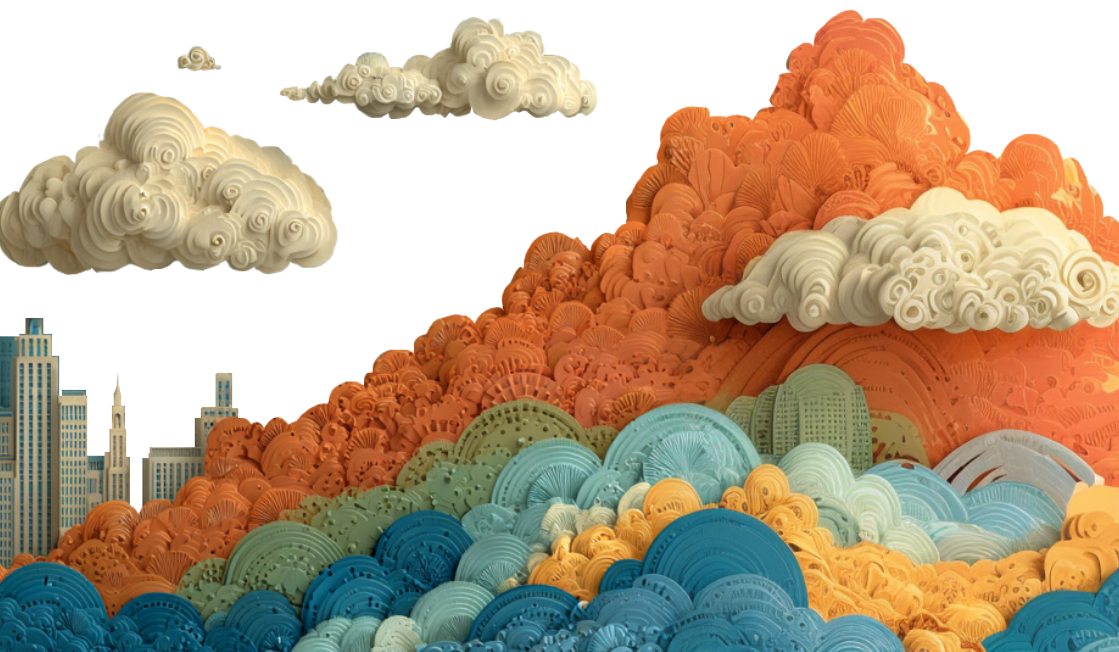
Pour les sociétés d'assurance d'envergure mondiale, les mouvements de consolidation ont très tôt répondu à un besoin de taille et d'expansion en France et à l'international. On peut noter les grandes opérations des années 90 en France : UAP/AXA en 1996, AGF/Allianz en 1998, GPA/Generali en 1998.

Dans les années 2000, les exigences en capital réglementaires ont fortement tiré les mouvements de consolidation pour les mutualistes et les IPS avec des spécificités pour chacune des familles.

Le monde mutualiste a été marqué par la création de la première SGAM (Société de Groupe d'Assurance Mutuelle) avec Covéa en 2003, puis Aésio en 2016, le Groupe Vyv en 2017, et enfin Aéma en 2021. Cette recherche de taille a aussi permis aux mutualistes de faire face à la concurrence des sociétés d'assurance, puis des bancassureurs.



Le monde de la protection sociale a lui aussi été marqué par des opérations emblématiques : la Mondiale et AG2R en 2008, Malakoff Médéric en 2008 puis Malakoff Humanis en 2019. Aujourd'hui, ces effets de taille continuent à orienter certaines opérations sous l'influence forte du facteur technologique et réglementaire. Dans un contexte d'accélération des progrès technologiques (digital, data, IA), les investissements liés à ces transformations ont besoin d'être mutualisés. Sur la chaîne de valeur, le maillon gestion va continuer à se consolider d'après Benjamin Verlingue. La gestion frais de santé et prévoyance est une activité stratégique marquée à la fois par des attentes clients fortes (et une expérience proche des Big Tech) et une nécessité de taille critique. Les gestionnaires doivent faire face aux exigences en matière de conformité, de sécurité et supporter des investissements technologiques importants. La dynamique de croissance organique de certains acteurs et les rachats récents (Baloo par Aon France, ainsi que Noveocare par Harmonie Mutuelle) illustrent également bien cette tendance.



b. Volonté d'intégration pour maîtriser les coûts et la qualité de service mais également enrichir la proposition de valeur de leurs clients

Nous avons évoqué précédemment les enjeux forts derrière l'intégration des activités tout au long de la chaîne de valeur. En effet, nous connaissons une période avec une multiplicité de facteurs à prendre en compte entre le risque inflationniste, les tensions géopolitiques, les évolutions démographiques, et bien sûr le facteur climatique. Ce sujet d'intégration a néanmoins préoccupé les acteurs de l'assurance dès les années 80 avec l'assistance. On peut citer IMA, dont l'objectif avec sa création en 1981 est d'enrichir la proposition de valeur des assureurs et de maîtriser la qualité de service.

La maîtrise des coûts sur l'aval de la chaîne de valeur avait déjà commencé dans les années 2010 avec la constitution de réseaux de soins :

- Création de Carte Blanche en 2001 initialement par Henner et Swiss Life mais dont Aéma est devenu l'actionnaire principal à 26% avec une dizaine d'acteurs détenant le reste du réseau de soins
- Création de Santéclair en 2003 par Allianz, Covéa, Ipeca Prévoyance et la MGP (la coopération dépassait déjà les frontières des formes juridiques) avec un actionnariat stable

L'expansion vers l'aval de la chaîne de valeur permet aux acteurs de l'assurance d'enrichir leur proposition de services en intégrant des solutions très ciblées. Par exemple, Apicil a investi en 2024 dans la start-up Liberlo pour faciliter la prise de rendez-vous avec des praticiens de médecines douces, tandis que PROBTP a noué un partenariat avec Biodatabank en 2022 pour tester un bracelet intelligent contre les coups de chaleur. Ces alliances stratégiques avec des start-ups spécialisées visent à améliorer des segments précis de l'offre et à se différencier sur le marché.

Cette stratégie s'observe également chez les courtiers, qui cherchent à étendre leur expertise et à élargir leur présence géographique. C'est ce qu'a fait le groupe Adelaïde en 2023 en rachetant Dune, spécialiste de l'assurance construction. De la même manière, Diot-Siaci étend son champ d'expertise et son positionnement conseil RH avec le rachat d'Oasys en 2024. illustre également bien cette tendance.



c. Diversification : Tout dépend du point de départ

Nous avons vu que l'auto et l'habitation subissent de plein fouet les facteurs climatiques et économiques. Les acteurs avec un poids fort de l'auto et l'habitation ont besoin de diversifier leurs activités avec de l'assurance de personnes et de l'assurance vie afin de trouver un meilleur équilibre technique dans le temps.

La Matmut, par exemple, a démontré à travers ses dernières opérations une volonté de diversification progressive. En 2012, la Matmut décide de développer la santé en interne.



En 2016, pour accélérer cette diversification, elle décide de se rapprocher d'Ociane, ce qui lui permet de monter en compétences rapidement. Mais avec 70% de ses activités en auto et MRH, le besoin de diversification reste fort. Le rachat récent d'HSBC Assurances Vie par la Matmut répond totalement à ce besoin de diversification puisque l'auto et la MRH, sont devenus des domaines d'activités fortement exposés aux événements climatiques avec des changements peu maîtrisables. Face à l'auto et la MRH, l'épargne constitue un domaine d'activité rentable avec un fort potentiel selon Virginie Le Mée, Directrice de la Coordination Stratégique, Finance et Risques de la Matmut. En effet, l'épargne est un marché qui continue de croître avec un taux d'épargne qui progresse en France, et les limites du système par répartition laisse présager une transformation profonde du marché de la retraite : on pourrait imaginer de l'épargne salariale avec la mise en place d'un système d'abondement de la retraite individuelle par les entreprises.

Pour des acteurs déjà diversifiés sur leurs segments et leurs domaines d'activités, la diversification peut continuer sur la distribution. C'est le cas par exemple d'Allianz avec le rachat de Luko puis Friday sur le direct.

« Il n'y a pas un mouvement uniforme à ce stade au sein du secteur et en particulier au sein du courtage. Plusieurs stratégies se mettent en place avec des stratégies gagnantes qui dépendent de son ambition et de son point de départ »

**BENJAMIN VERLINGUE**

**Président Directeur Général
du Groupe Adélaïde**

« L'assurabilité des entreprises en dommages est un sujet d'industrie, il concerne l'ensemble des acteurs de notre secteur. Assureurs, courtiers, captives doivent travailler ensemble pour trouver les bons dispositifs qui permettront d'accompagner les entreprises dans cette phase d'incertitude, de tension et de transition. Des trajectoires de prévention notamment sont nécessaires pour la pérennité de certains pans d'activités. »

BENJAMIN VERLINGUE

Président Directeur Général du Groupe Adélaïde

CONCLUSION

Finalement, les mouvements récents au sein du secteur prolongent une dynamique existante, sans marquer de rupture : les assureurs gardent le cœur de métier et adaptent leur stratégie tout au long de leur chaîne de valeur. L'accélération de ces mouvements s'explique à la fois par le cumul d'enjeux exogènes (climatiques, écologiques, démographiques...) et par un contexte de trésorerie favorable, conjoncturel plutôt que structurel. Trois éléments pourraient faire évoluer cette conclusion dans le futur : l'évolution des comportements d'achats (direct, proximité, intermédiation), les incertitudes politiques autour de l'épargne-retraite, et le niveau de dépendance aux éditeurs de solution (SalesForce, Genesys, Guidewire, etc) qui pourrait sérieusement questionner la souveraineté des assureurs en France. Si l'histoire de l'assurance reste globalement la même au regard du cœur métier, un nouveau chapitre pourrait néanmoins s'ouvrir : celui de l'ouverture et de la coopération. En effet, l'ampleur des enjeux économiques, climatiques, sociétaux induit un besoin fort de coopérer entre acteurs de l'assurance et avec les acteurs publics, académiques, industriels, etc. Le groupement mené par la Caisse des Dépôts avec CNP Assurances, MAIF et MACSF pour devenir actionnaire majoritaire d'Orpéa devenu Emeis illustre cette ouverture et cette coopération nécessaire face au défi du vieillissement et de la dépendance. Et si la nouvelle histoire de l'assurance s'écrivait sous le signe de l'ouverture et de la coopération ?

**TENZING**

À PROPOS DE TENZING

Tenzing, le cabinet complice de votre transformation

Nous accompagnons nos clients dans leurs projets de transformations structurantes, de la conception stratégique à la mise en oeuvre. Cet accompagnement se traduit aussi par la transformation des métiers critiques qui structurent les business model comme l'expérience client, l'expérience collaborateur et la transformation responsable.

Dans BusinESS, il y a ESS

ESS à sa fondation, B Corp depuis 2018 et société à mission depuis 2020, Tenzing porte un nouveau rôle d'entreprise : plus ouvert, plus responsable et plus performant. Nous l'incarbons au quotidien dans l'effort que nous mettons à intégrer des talents atypiques et à mener pour nos clients des missions qui renforcent leur impact positif.

ÉRIC DELANNOY**Président Tenzing**

eric.delannoy@tenzingconseil.fr
06.73.43.18.62

ANNE DOUANG**Directrice**

anne.douang@tenzingconseil.fr
07.86.20.66.50

KAZEM TABRIZI**Associé Fondateur**

kazem.tabrizi@tenzingconseil.fr
06.12.56.70.08

À PROPOS DU CERCLE LAB

CERCLE LAB

By SERONI

Le Cercle LAB, le pôle de recherche prospective du groupe Seroni, est un réseau d'échange et de réflexion destiné à tous les enthousiastes et assoiffés de connaissances qui désirent faire avancer les choses dans le secteur de l'assurance.

Le Cercle LAB, c'est l'opportunité de faire partie d'une aventure collective engagée pour la profession. C'est aussi l'occasion de développer ses talents : élargir son réseau, ses connaissances, s'enrichir dans le partage et le talent collectif, et de faire émerger ensemble idées et solutions sur des problématiques identifiées. En un mot, développer ses talents.

**TÉLÉCHARGEZ
NOTRE APPLICATION**



SÉBASTIEN JAKOBOWSKI

Fondateur de Seroni

sjakobowski@seroni.fr

06.62.45.01.31

FLORIAN DELAMBILY

**Rédacteur en chef de News
Assurances Pro**

fdelambily@seroni.fr

06.15.43.30.89

CATHERINE MARQUIS

**Responsable
de la communication
et de l'événementiel**

cmarquis@seroni.fr

06.85.44.20.78

CERCLE LAB

By Seroni

UNE NOUVELLE HISTOIRE DE L'ASSURANCE ?

Le secteur de l'assurance connaît depuis cinq ans une intensification et une diversification de ses mouvements (fusions, acquisitions, partenariats). Ces mouvements seraient-ils le signe d'un nouveau récit de l'assurance ? Ces dernières années, les frontières entre formes juridiques se brouillent, les acteurs se recentrent, s'agrègent, investissent de nouveaux maillons de la chaîne de valeur, et se diversifient. Réassurance, gestion d'actifs, distribution, gestion des contrats et des sinistres, prestations... En amont ou en aval, l'ensemble de la chaîne de valeur est bousculé par ces mouvements. Est-ce un tournant majeur ou une intensification d'une dynamique amorcée il y a 40 ans ? Cette analyse porte sur un secteur en pleine reconfiguration, au croisement des enjeux climatiques, du poids de la réglementation et des mutations économiques et sociétales.

EN PARTENARIAT AVEC



REJOIGNEZ-NOUS SUR :



LinkedIn | **Cercle LAB**



Twitch | **Ser_ON_i**

CERCLE LAB

11 passage Saint-Pierre
Amelot, 75 011 Paris

www.cerclelab.com