

*Unil*

UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne

INNOVALUE

Q1 2016

## GESTION DES SINISTRES – TENDANCES 2015

Digitalisation, lutte antifraude, gestion des prestataires



## AVANT-PROPOS

Le secteur de l'assurance se complexifie d'année en année. L'environnement économique et les évolutions socio-démographiques et technologiques conditionnent plus que jamais le marché dans lequel évoluent les entreprises d'assurances. La gestion des sinistres, en tant que maillon de la chaîne de création de valeur des entreprises d'assurances, va être très fortement impactée par ces changements dans les années à venir. Les profonds bouleversements initiés à la fois par les besoins des clients et par le développement de l'industrialisation et de la digitalisation appellent des réponses stratégiques. Mais quelles seront les tendances de demain ? Quelles tendances faudra-t-il suivre et scruter avec attention ? Cette étude tente de répondre à ces questions en dressant un tableau des tendances qui vont se dégager dans le domaine de la gestion des sinistres.

La présente étude est une contribution à l'analyse des principaux thèmes qui intéressent le domaine de la gestion des sinistres. Nous allons évaluer, à travers les trois thématiques que sont la digitalisation, la lutte contre la fraude et la gestion des prestataires de services, l'importance des évolutions présentes et futures.

Cette étude couvre, grâce à la participation de grandes et moyennes entreprises suisses et allemandes, un pan représentatif du marché de l'assurance. Nous souhaitons ici remercier chaleureusement toutes les entreprises qui ont accepté d'y participer.

Les auteurs du Département de Sciences Actuarielles de HEC Lausanne et INNOVALUE Management Advisors vous remercient vivement de votre intérêt pour cette étude. Nous vous souhaitons une lecture agréable et informative.

### Mentions légales

Éditeur  
**INNOVALUE Management Advisors GmbH**,  
 Heimhuder Straße 69, D-20148 Hambourg,  
 Siège et tribunal d'enregistrement Hambourg HRB 80573,  
 Gérants Kai-Christian Claus,  
 Dr Stephan C. Maier, Christian Mylius  
 et  
**Université de Lausanne, HEC-DSA**,  
 Prof. Joël Wagner, Quartier Dorigny -  
 Bâtiment Extranef, CH-1015 Lausanne

Conception  
 Casa Blanca Communication GmbH & Co. KG

Copyright  
 INNOVALUE Management Advisors GmbH & HEC-DSA,  
 Université de Lausanne, 2016

Remarque  
 Les auteurs renvoient à la déclaration  
 figurant en fin de document

**DR. STEPHAN C. MAIER**  
 INNOVALUE,  
 MANAGING PARTNER

**TÉLÉPHONE** +49 40 41 30 36 - 0  
 maier@innovalue.de



**DR. NILS MAHLOW**  
 INNOVALUE,  
 MANAGER

**TÉLÉPHONE** +49 40 41 30 36 - 0  
 mahlow@innovalue.de



**JOHANNES SCHMIDT**  
 INNOVALUE,  
 SENIOR ASSOCIATE

**TÉLÉPHONE** +49 40 41 30 36 - 0  
 schmidt@innovalue.de



**PROF. DR. JOËL WAGNER**  
 HEC LAUSANNE,  
 PROFESSEUR ORDINAIRE

**TÉLÉPHONE** +41 21 692 33 58  
 joel.wagner@unil.ch



**PHILIPP MÜLLER**  
 HEC LAUSANNE,  
 COLLABORATEUR  
 SCIENTIFIQUE

philipp.muller.1@unil.ch



## PARTICIPATION A L'ÉTUDE

Le questionnaire a été envoyé à 55 responsables de 37 entreprises d'assurances en Allemagne et en Suisse. Le retour d'information a eu lieu entre fin mars et début mai 2015.

Parmi les retours, 23 réponses étaient complètes, ce qui représente un taux de participation de 42%. Près de 61% des participants sont allemands, 39% sont suisses.

Le panel des participants se compose de petites, moyennes et grandes entreprises. Un cinquième des entreprises participantes (22%) réalise moins d'un milliard d'euros de primes brutes, 74% des participants enregistrent entre 1 et 10

milliards d'euros et 4% affichent un volume de primes supérieur à 10 milliards d'euros. Près d'un tiers des participants (soit 8 réponses sur 23) ont répondu dans la perspective spécifique de l'assurance automobile, les 65% restant ont répondu dans le cadre général de l'assurance non-vie.

Répartition des participants selon le pays et la taille de l'entreprise



- » **< 1 mia**  
volume de primes
- 
- 1-10 mia**  
volume de primes
- 
- > 10 mia**  
volume de primes



Importance des moyens d'accès numériques /  
médias structurés pour la déclaration des sinistres



AUJOURD'HUI ...

**43 %**

... DEMAIN

**83 %**

## LES MOYENS D'ACCÈS NUMÉRIQUES POUR LA DÉCLARATION DES SINISTRES SE DÉVELOPPENT

La digitalisation ne s'est pas arrêtée à la porte de l'industrie de l'assurance. Les acteurs du secteur reconnaissent unanimement que les nouvelles formes de communication et d'interface numériques avec les clients vont occuper une place de plus en plus importante dans les années à venir. 83% des participants à la présente étude attestent cette tendance. Outre les ventes d'assurances via les sites Internet des assureurs ou des courtiers, nombre d'opérations après-vente sont désormais traitées numériquement. Les clients ont la possibilité de souscrire des services ou d'effectuer certaines démarches via leur espace client ou des applications mobiles (principe du « self-service »). Une étude sur la digitalisation réalisée en 2015 par INNOVALUE montre que 61% des clients souhaitent ces prestations en libre service. Les clients plébiscitent le libre service pour les opérations

courantes de changement d'adresse ou de coordonnées bancaires ainsi que pour la déclaration d'un sinistre.

Du point de vue des clients, les moyens d'accès numériques permettent une forme d'interaction flexible et confortable avec l'assureur. Le client n'a plus d'horaires d'ouverture ou de service à respecter, il peut effectuer ses démarches, par exemple signaler un sinistre à son assureur, sans retard.

Du point de vue de l'assureur, les moyens d'accès numériques tels que les espaces clients ou les applications pour annoncer les sinistres rendent possible la transmission de données structurées et améliorent l'efficacité de leur traitement. La transmission de données structurées permet de réduire les opérations manuelles telles que la numérisation de courriers ou l'enregistrement manuel des sinistres. De plus, les moyens d'accès numériques servant à l'annonce des sinistres permettent d'acheminer efficacement toutes les informations clés aux services compétents de l'entreprise. Cela permet de réduire le temps d'investigation sur le sinistre ou, le cas échéant, de clarifier la situation directement avec le client, sans intermédiaire. La diminution du temps de traitement des sinistres profite du même coup aux clients et peut contribuer à l'amélioration de la satisfaction des clients.



## L'IDENTIFICATION ET L'ANNONCE AUTOMATISÉES DES SINISTRES GAGNENT EN IMPORTANCE

Un concept en particulier déchaîne en ce moment les passions dans le monde de la technologie, il s'agit de l'Internet des objets ou « IoT » pour Internet of Things en anglais. Selon les estimations du MIT Technology Review, environ 28 milliards d'« objets », dont les smartphones, les tablettes et les PC, seront connectés à Internet en 2020. En comparaison, on ne comptait que 18 milliards d'objets connectés en 2015. La principale caractéristique de l'IoT est de conférer aux appareils connectés une forme de vie propre, ces derniers n'étant plus simplement reliés à l'homme et gérés uniquement par lui. L'augmentation de la bande passante allouée aux différentes applications des appareils connectés est due à la miniaturisation de capteurs et de processeurs toujours plus performants et disponibles à des prix de plus en plus abordables.

L'importance de l'IoT va croître aussi dans le domaine de la gestion des sinistres. Bien que seulement 9% des participants considèrent actuellement l'IoT comme un facteur pertinent dans la gestion des sinistres, 64% estiment qu'il jouera un rôle déterminant à l'avenir. Le champ d'application de l'IoT dans la gestion des sinistres se situe principalement dans le domaine de l'identification et de l'annonce automatisées.

Dans les assurances, le secteur de l'assurance automobile est le premier champ d'application de l'IoT. L'initiative eCall dans l'Union Européenne fait figure de pionnière en la matière. A compter de 2018, tous les véhicules neufs devront être équipés du système d'appel d'urgence eCall. En cas d'accident, eCall transmet automatiquement les données de base pertinentes (heure, localisation, direction, numéro d'immatriculation du véhicule, etc.) aux centres d'appels d'urgence et contribue ainsi

à accélérer l'intervention des secours. Outre l'initiative eCall, d'autres exemples d'application de l'IoT sont envisageables. Il est ainsi possible d'imaginer à l'avenir d'équiper la carrosserie des véhicules de capteurs capables de transmettre des données sur la survenance, la nature et l'intensité d'un sinistre et, le cas échéant, de les communiquer au conducteur si celui-ci ne se trouve pas à proximité de son véhicule. Il est également envisageable, dans ce contexte, que ces données soient transmises à des tiers tels que les assureurs, les constructeurs automobiles, etc., afin de faciliter le règlement du sinistre ou, le cas échéant, de recourir de manière plus ciblée à un expert externe.

A l'avenir, il sera important pour les assureurs automobiles d'intégrer les évolutions telles que l'eCall ou la télématique. Dans le domaine de la gestion des prestataires de réparation notamment le rapport de force entre les constructeurs automobiles et les assureurs va devenir de plus en plus tendu. Les constructeurs automobiles vont tenter de diriger les clients vers leurs propres garages agréés par le biais de systèmes télématiques intégrés. Le risque pour l'assureur est de perdre une interface-client stratégique au profit des constructeurs automobiles et de se voir relégué au rang de simple prestataire de services de base. L'intégration de solutions télématiques propres permettra d'éviter cela. Outre la prise en charge des clients au sein d'un réseau de garages propre, il est également possible d'exploiter avantageusement l'interface client (par ex. avec des tarifs « pay as you drive », « pay how you drive » et d'autres services supplémentaires).

AUJOURD'HUI ...

9%

... DEMAIN

64%

Importance de l'identification et du signalement automatisés des sinistres

## L'AUTOMATISATION DU CONTRÔLE DES SINISTRES OUVRE DES PERSPECTIVES PROMETTEUSES

Dans la gestion des sinistres, outre la collecte de données structurées, le principal levier en termes d'efficacité est le traitement des données. C'est également ce qui ressort des résultats de l'étude. 77% des assureurs attestent, aujourd'hui déjà, de l'importance considérable que revêt l'automatisation partielle ou complète du traitement des données tout au long du processus de règlement des sinistres; ils sont même 91% à l'admettre pour l'avenir.

Actuellement, certains assureurs effectuent déjà différentes étapes du processus de traitement des sinistres telles que l'enregistrement ou la vérification formelle de la couverture en cas d'indemnisations de sinistres standards de manière entièrement automatisée. Pour les sinistres dont l'investigation ne nécessite pas d'expertises ou d'avis complémentaires, d'autres étapes du

processus de traitement telles que la vérification matérielle de la couverture et le règlement final du sinistre pourraient aussi être automatisés. Le taux moyen de traitements automatisés dans le secteur des assureurs multibranches pour les particuliers se situe clairement dans les ratios élevés.

Un exemple concret d'application est l'utilisation d'algorithmes complexes pour détecter des typologies qui ne peuvent pas être identifiées par des méthodes déterministes ou des analyses manuelles. Les applications possibles de l'intelligence artificielle sont multiples. Ainsi, aujourd'hui déjà, certains assureurs utilisent des automates qui leur permettent de réaliser des économies substantielles en termes de coûts de processus et d'indemnisations.

La digitalisation du traitement des sinistres n'est toutefois pas synonyme d'un traitement à

l'aveugle. Les expertises de sinistres dans des cas complexes peuvent également s'effectuer avec l'assistance de systèmes numériques, par ex. par l'intermédiaire d'un « vidéo-chat » avec le gestionnaire. La possibilité d'une expertise assistée par un système numérique offre en premier lieu des avantages en termes d'efficacité, ce qui profite aussi bien aux entreprises d'assurances, sous forme d'économies de coûts de processus, qu'aux assurés qui voient leur sinistre réglé plus rapidement. Autre avantage non négligeable, grâce au « vidéo-chat », le gestionnaire du sinistre peut baser son expertise de manière ciblée sur la plausibilité des faits. Actuellement, l'expertise numérique ne joue qu'un rôle secondaire chez la plupart des assureurs. Seuls 14% considèrent cette tendance pertinente, ils sont en revanche 54% à considérer qu'elle aura son importance à l'avenir.

L'automatisation offre de belles perspectives non seulement dans le domaine du traitement mais également dans le contrôle des fraudes. Pour la moitié des participants, l'automatisation appliquée à la lutte antifraude est déjà un sujet pertinent. 86% des participants sont convaincus du rôle qu'elle jouera à l'avenir.

Pour les clients, l'automatisation des processus est avant tout perçue à travers la diminution des temps de traitement et de règlement des sinistres. Même si la rapidité n'est pas un facteur déterminant pour la résolution d'un sinistre, pour de nombreux clients c'est un point important qui renforce leur fidélité à un assureur. 86% des participants de l'étude sont convaincus que les temps de traitement joueront un rôle important à l'avenir; 76% en reconnaissent déjà la pertinence actuelle.

### Importance de l'automatisation dans ...

#### ... LE CONTRÔLE DES SINISTRES



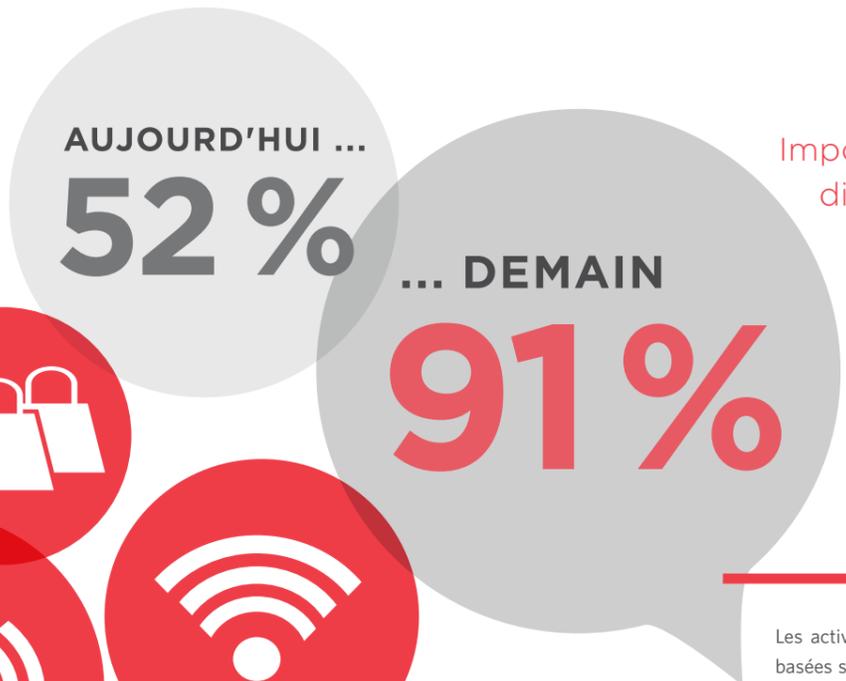
#### ... L'EXPERTISE DE SINISTRES



#### ... LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE



rouge = pertinent    gris = très pertinent



Importance de la disponibilité des données ...

## LES DÉCISIONS BASÉES SUR LES DONNÉES VONT BOULEVERSER LE « BIG DATA » ET LA GESTION DES SINISTRES

Les activités d'assurance ont toujours été basées sur les données. Outre les données liées au risque et l'historique des sinistres nécessaires au développement des produits et à l'établissement des tarifs, de nombreuses entreprises s'appuient également sur des données de clients et de partenaires commerciaux pour prendre leurs décisions. Une utilisation optimale de données pertinentes telles que les documents d'assurance, les données clients, les informations sur les conventions particulières, etc., suppose la digitalisation systématique des données ainsi que leur disponibilité immédiate, centralisée et ciblée. Dans la lutte contre la fraude, certains cas critiques ne peuvent être efficacement comparés à des cas similaires en vue de détecter des irrégularités que si les données sont numérisées. Étrangement, seuls 52% des participants à l'étude considèrent actuellement la disponibilité numérique des données comme une question pertinente dans le cadre du traitement des sinistres et de la lutte antifraude. Toutefois 91% d'entre eux reconnaissent son importance pour l'avenir. Dans le cadre du contrôle des fraudes, de plus en plus de sources externes de données telles que les blogs, les forums ou les réseaux sociaux sont utilisées en complément des données internes. Ces sources externes donnent accès à des informations personnelles

(activités ou opinions du client) qui dépassent le cadre spécifique des informations fournies à l'assurance. Les résultats de l'étude montrent que le secteur de l'assurance est actuellement plutôt réservé vis-à-vis à l'utilisation de sources de données externes.

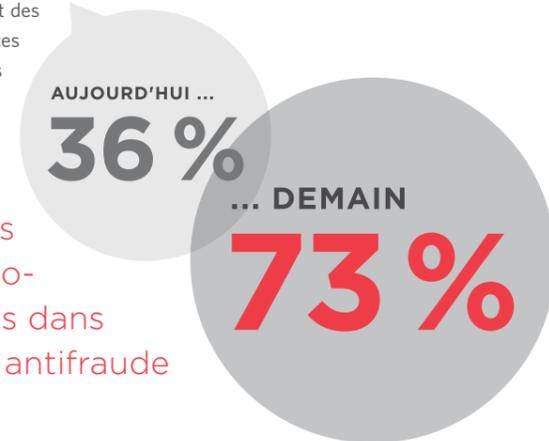
Dès lors que les données internes et externes sont disponibles sous une forme numérique, de nouvelles possibilités d'automatisation s'ouvrent en termes d'interprétation et de contrôle de ces données. Aujourd'hui déjà, quelques assureurs, peu nombreux, misent, dans le domaine de la lutte contre la fraude, sur les possibilités de l'intelligence artificielle notamment sous la forme de systèmes à capacité d'apprentissage. Les systèmes auto-apprenants sont capables, sur la base de cas de

fraude connus et interprétés, d'orienter le processus de contrôle dans le sens voulu.

Ces systèmes sont donc en mesure non seulement d'assister l'homme dans l'exécution de tâches qui jusqu'ici lui étaient réservées, mais également de les prendre en charge de manière totalement autonome. A ce jour, le potentiel des systèmes auto-apprenants est loin d'être entièrement exploité. Au contraire, le recours généralisé à ces systèmes n'est pas prévu avant plusieurs années. Logiquement, seuls 36% des participants à l'étude considèrent cette question comme très pertinente. Toutefois, le potentiel de ces systèmes pour l'avenir est reconnu par 73% des personnes interrogées.



Utilisation de sources externes de données



Importance des systèmes auto-apprenants dans la lutte antifraude

Importance à venir de  
l'automatisation ...

**91%**

## L'INTÉGRATION RÉUSSIE DE PRESTATAIRES DE SERVICES VA ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ ET LA SATISFACTION DES CLIENTS

En matière de gestion des prestataires, les assureurs attendent également des gains d'efficacité significatifs à travers la digitalisation croissante. Sur ce point cependant, notre étude a révélé d'importantes différences entre les assureurs en Suisse et en Allemagne. De manière générale, les assureurs suisses considèrent que les grands réseaux de prestataires offrent un réel avantage alors que leurs homologues allemands souhaitent avant tout réduire le nombre de prestataires pour des raisons d'efficacité. Même si les représentants des deux pays ne poursuivent pas les mêmes objectifs à long terme, les deux groupes vont devoir faire face, à court et moyen termes, à des réseaux de prestataires de plus en plus complexes. Notre étude a confirmé de manière générale les points suivants : 91% de l'ensemble des assureurs interrogés ont déclaré qu'ils jugeaient pertinente ou très pertinente la

poursuite de l'automatisation (digitalisation) de toute la chaîne de création de valeur liée aux sinistres en accordant une priorité particulière à l'intégration des prestataires de services. Tous les maillons de la chaîne de création de valeur entre les assureurs ainsi que les prestataires de services en tirent bénéfice. Du point de vue de l'assureur, cela se traduit notamment par une meilleure sélection des prestataires et par un partage des données plus efficace et plus régulier entre le client, le prestataire et l'assureur.

Outre les gains d'efficacité, les assureurs tablent, grâce au développement de la digitalisation de la gestion des prestataires, sur une amélioration de la satisfaction des clients. A cet égard, les entreprises ont pris conscience que les mesures d'incitation des prestataires étaient un levier puissant. 62% de l'ensemble des participants à

l'étude sont convaincus qu'il est possible par ce biais d'améliorer durablement la satisfaction des clients. La digitalisation de la chaîne de création de valeur et en particulier du partage de données entre le client, le prestataire et l'assureur, crée les conditions nécessaires à la mise en place de mécanismes d'incitation efficaces.

AUJOURD'HUI ...

**57%**

... DEMAIN

**86%**

Importance de  
l'interconnexion entre  
les clients, les prestataires  
et les assureurs ...

## L'INTERCONNEXION ENTRE PRESTATAIRES, CLIENTS ET ASSUREURS VA SE DEVELOPPER

L'interconnexion efficace entre prestataires, assureurs et clients est un facteur de réussite clé dans le cadre d'une gestion optimale des prestataires. Parmi les participants à l'étude, 86% admettent qu'une communication via des médias numériques structurés ainsi que l'interconnexion de tous les acteurs associés au traitement du sinistre via des systèmes de données seront générateurs d'importants gains d'efficacité dans les années à venir. A titre de comparaison, seuls 57% des assureurs interrogés pensent que c'est déjà le cas aujourd'hui.

Dans ce domaine en particulier, un support informatique performant est nécessaire. Il est possible, grâce aux systèmes informatiques modernes, d'organiser de manière plus efficace de nombreux aspects de la gestion des prestataires. Par exemple, dans le cadre du partage de données numériques lors de l'attribution des mandats ou lors de la transmission des résultats, des formats de données standardisés peuvent être utilisés. Les processus de décompte, la documentation des sinistres et le contrôle des prestations peuvent également être optimisés grâce aux systèmes de données.

A l'avenir, grâce au développement de l'interconnexion entre les différents acteurs du processus de traitement des sinistres, les temps de traitement et de règlement des cas vont continuer à diminuer, les temps d'immobilisation et les opérations non-productives étant réduits au minimum. Cela aura du même coup un effet direct sur l'amélioration de la satisfaction des clients : en effet, 86% de l'ensemble des participants à l'étude considèrent la durée globale du processus de règlement des sinistres comme un facteur essentiel de la satisfaction des clients.



## RÉSUMÉ

La gestion des sinistres au sein des entreprises d'assurances, compte tenu des profonds changements économiques qui touchent la branche, est actuellement face à d'importants défis stratégiques, mais également porteurs de nombreuses opportunités. Seuls les assureurs qui orienteront leur stratégie et leur politique commerciale dans la bonne direction pourront profiter de ces changements.

L'évolution du comportement des clients, les efforts des assureurs pour gagner en efficacité face à l'érosion des marges et le développement de la digitalisation sont autant d'aspects essentiels des changements qui affectent la gestion des sinistres.

Dans le cadre de notre étude, nous avons pu élaborer six hypothèses, présentées ci-après, qui nous permettent de synthétiser les principaux changements à un niveau agrégé :

- **Les nouveaux moyens d'accès et les médias structurés consacrés à la déclaration des sinistres se développent.**
- **L'identification et l'annonce automatisées des sinistres vont fortement gagner en importance à moyen terme.**
- **L'automatisation du contrôle des sinistres ouvre des perspectives prometteuses.**
- **Les décisions basées sur les données vont significativement gagner en importance.**
- **La gestion des prestataires gagne en efficacité et améliore la satisfaction des clients grâce à la digitalisation.**
- **L'interconnexion entre prestataires, clients et assureurs va se développer.**

## DÉCLARATION

---

La présente brochure résulte d'une collaboration entre le Département de Sciences Actuarielles de la Faculté des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, 1015 Lausanne, Suisse, et INNOVALUE Management Advisors GmbH, Heimhuder Str. 69, 20148 Hambourg, Allemagne. Cette brochure n'a toutefois pas donné lieu à la création d'une société de droit civil ou à une autre relation juridique relevant du droit des sociétés entre les deux parties. L'élaboration commune de cette brochure relève davantage d'une collaboration informelle entre le Département de Sciences Actuarielles de HEC Lausanne et INNOVALUE Management Advisors GmbH et n'est pas soumise, à ce titre, aux articles 705 ss. du code civil allemand.

### INTRODUCTION

Les éditeurs et les auteurs de la présente brochure sont collectivement le Département de Sciences Actuarielles de la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne, 1015 Lausanne, Suisse (« HEC-DSA »), et INNOVALUE Management Advisors GmbH, Heimhuder Str. 69, 20148 Hambourg, Allemagne (« INNOVALUE »). L'utilisation de la brochure est gratuite. En contrepartie, le lecteur et destinataire de la présente brochure déclare, par sa lecture, accepter sans modification ou restriction d'aucune sorte les règles suivantes, sur lesquelles le droit de la République fédérale d'Allemagne à l'exclusion du droit privé international s'applique.

### EXCLUSION DE CONSEIL

La présente brochure se veut un document scientifique. Elle a été élaborée aux seules fins d'information et ne reflète que les opinions de HEC-DSA et d'INNOVALUE. Cette brochure ne doit être en aucun cas considérée comme une documentation-conseil. La publication de cette brochure ne fonde aucune relation contractuelle avec HEC-DSA ou INNOVALUE et/ou n'engage aucune des parties d'une quelconque façon. Cette brochure contient des informations choisies et ne prétend pas à l'exhaustivité. Elle repose en partie sur des documents et des données provenant de tiers dont HEC-DSA et INNOVALUE supposent qu'elles sont exactes et complètes.

### EXCLUSION DE GARANTIE

HEC-DSA et INNOVAUE se sont efforcés de fournir au lecteur des informations actualisées et fiables. Toutefois, HEC-DSA et INNOVALUE déclinent toute responsabilité et/ou garantie quant à l'exactitude, l'actualité ou l'exhaustivité des données et autres informations contenues dans la brochure. Cette brochure et les informations qu'elle contient ne peuvent en aucun cas servir de base à une décision d'investissement ou à une quelconque décision économique ou encore être considérées comme une recommandation de décision de la part de HEC-DSA ou de INNOVALUE. Certains contenus de la brochure dont les hypothèses et les projections constituent des déclarations prospectives pour lesquelles HEC-DSA et INNOVALUE excluent toute responsabilité ou garantie quant à leur pertinence ou à leur exactitude. De telles déclarations prévisionnelles comportent des risques inconnus, des incertitudes ou d'autres facteurs susceptibles d'entraîner des divergences sensibles entre les résultats réels et les résultats des prévisions. Par conséquent, HEC-DSA et INNOVALUE ne peuvent répondre en aucun cas de l'ensemble des informations prospectives. Il en va de même pour les décisions de tiers prises sur la base de la présente brochure.

### RESPONSABILITÉ

En dépit du soin apporté à l'élaboration de cette brochure, il n'est pas exclu qu'elle contienne des erreurs ou des omissions. HEC-DSA et INNOVALUE, leurs filiales, leurs associés, leurs cadres ou collaborateurs ne sont pas responsables de l'exactitude et de l'exhaustivité de la brochure. Ils ne sont pas responsables, en particulier, des déclarations, projections, situations de marché et de concurrence décrites, de l'environnement réglementaire, etc. ou de toutes les autres informations contenues dans cette brochure. Toute responsabilité est exclue quant aux dégâts directs ou indirects pouvant découler d'éventuelles erreurs ou omissions de la présente brochure.

### DROITS AU CONTENU ET AU LAYOUT

La présente brochure est et reste la propriété collective de HEC-DSA et INNOVALUE. Le contenu et le layout de la brochure sont protégés par le droit d'auteur et en vertu des droits qui existent ou peuvent exister en la matière. La reproduction complète ou partielle, la transmission, la modification, l'interconnexion par voie électronique ou avec d'autres ressources ou l'utilisation de la brochure pour les buts publics ou commerciaux sont interdites sans l'accord écrit de HEC-DSA et INNOVALUE. Les logos et marques utilisés dans cette brochure sont protégés. Ils ne peuvent être utilisés sans l'accord préalable écrit de HEC-DSA et INNOVALUE. En tant que document scientifique, la reproduction partielle d'extraits de la brochure est possible en respectant les règles de citation habituelles (citation des sources, etc.) dans le domaine des publications scientifiques.

*Unil*

UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne



**INNOVALUE**

**HAMBURG**

Heimhuder Straße 69  
20148 Hamburg  
Deutschland

**FRANKFURT**

Siesmayerstraße 21  
60323 Frankfurt am Main  
Deutschland

**LONDON**

3 More London Riverside  
London, SE1 2RE  
United Kingdom

[www.innovalue.de](http://www.innovalue.de)