



Mémoire de fin d'études :
Le Business Model des start-up
dans l'assurance

Problématique :

Dans un contexte d'innovation disruptive, quelles sont les spécificités d'un Business Model des assurances en ligne ?

Neoma Business School
Majeure Entrepreneuriat
Mars 2016

Par Benoît Fruchard
Sous la direction de Denis Chabault

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier les personnes qui ont pris du temps pour m'aider dans la rédaction de ce mémoire, en particulier les entrepreneurs qui ont des emplois du temps très chargés et qui ont accepté de répondre à mes questions.

Je tiens aussi à remercier Denis Chabault qui m'a aiguillé et m'a donné de précieux conseils pour élaborer ce travail.

Je remercie Laetitia Baboin-Jaubert, ma famille, en particulier ma mère et mon frère, et mes amis pour leur soutien inconditionnel.

Et toutes les personnes qui m'ont aidées durant mes études, un grand merci.

Résumé

Ce mémoire a pour objet de comprendre les spécificités du business model des start-up dans l'assurance. Il va permettre au lecteur de découvrir un secteur peu médiatisé et souvent considéré comme ennuyeux sous un aspect plus dynamique. La pléthore d'activités liées à l'assurance en font une source importante d'innovations. Contraints de s'adapter à de nouveaux environnements, les assureurs ont du mal à être aussi réactifs que les start-up.

Peut-on trouver un type de business model pour les start-up qui fonctionne ? Retrouve-t-on des spécificités parmi les nouveaux acteurs ? Ce sont les questions que nous nous poserons en allant interroger des acteurs importants comme Fluo, d'autres acteurs très spécialisés comme Réassurezmoi ou des start-up cherchant à imposer un nouveau modèle comme Wizzas.

Ces changements prennent leurs sources dans les innovations dans la façon d'entreprendre. Nous verrons la théorie qui est liée à ces changements avec les Business Model et l'innovation disruptive. Les Business Model ont considérablement changé la façon de voir l'entreprise. C'est par le biais d'un modèle créé par Xavier Lecocq, le modèle RCOV, que nous étudierons la question. C'est aussi en utilisant un modèle dédié aux entreprises sur le web et développé par Michael Rappa. C'est l'innovation disruptive qui occupera la dernière partie de notre théorie grâce aux ouvrages de Clayton M. Christensen.

Cette étude nous permettra de créer un questionnaire qui servira de base pour les entretiens. Ceux-ci seront retranscrits pour faciliter la lecture et pour être plus facilement analysés dans la dernière partie.

Dans cette dernière partie, nous proposerons les résultats bruts, sous la forme de schéma pour retranscrire les types de Business Model, puis nous les analyserons ce qui nous permettra de tirer quelques conclusions. Tout d'abord, l'industrie de l'assurance a du mal à évoluer mais réagit bien à ces multiples innovations. Les perspectives sont bonnes pour les entrepreneurs et les relais de croissances sont nombreux. La force des entrepreneurs provient essentiellement de leurs expertises et de la valeur ajoutée qu'ils apportent. Il y a une volonté de disruption mais la législation et le modèle de l'assurance protègent cette industrie.

Les perspectives sont nombreuses, que cela soit grâce aux nouveaux marchés en France, sur des problématiques bien spécifiques comme la cyber sécurité, ou sur des marchés émergents comme en Afrique. Les entrepreneurs peuvent aussi profiter de la législation pour optimiser l'expérience client. Le marché de l'assurance est dynamique, il ne connaît pas la crise et continue de croître, avec une croissance de presque 6% en France selon la FFSA entre 2013 et 2014.

Table des Matières

Remerciements.....	1
Résumé.....	2
Table des Matières.....	4
Introduction.....	6
Partie 1 : Cadre théorique - Revue Littéraire.....	8
1.1. Les spécificités du business model des start-up en ligne.....	8
a. Le développement de l'utilisation des Business Model.....	9
b. Les avantages du Business Model.....	12
c. Le modèle RCOV de Xavier Lecocq.....	14
d. Les business model du web de Michael Rappa.....	18
1.2. Les innovations de rupture	20
a) Définition de l'innovation de rupture.....	20
b) Quels en sont les défis ?.....	22
c) Les idées à retenir	25
Partie 2 : Méthodologie.....	27
2.1. Comment étudier la question ?.....	27
2.2. Synthèse des recherches documentaires et entretiens.....	28
a. Knip.....	28
b. Fluo.....	30
c. Réassurezmoi.....	31
d. Wizzas.....	33
e. Bought By Many.....	35
f. Assurland.....	37
Partie 3 : Résultats de la recherche et perspectives.....	38
3.1. Résultats bruts.....	38
3.2. Analyse.....	45
a) Le besoin d'expertise.....	45
b) L'importance de la valeur ajoutée.....	46
c) Les assureurs sont des partenaires.....	46

d) La disruption dans le domaine de l'assurance.....	47
3.3. Perspectives.....	48
a) De nouveaux marchés.....	48
b) La législation est une opportunité.....	48
c) Profiter de la croissance de l'industrie.....	49
Conclusion.....	50
Bibliographie.....	51

INTRODUCTION

“Tant qu’il est plus facile d’acheter des produits sur Amazon que des contrats d’assurance en ligne, nous avons encore du travail.” C’est par cette phrase que Thomas Buberl, futur directeur général d’Axa définit la stratégie numérique du groupe.

Ces dernières années ont vu l’émergence de nombreuses start-up spécialisées dans la finance, que ce soit en France ou à l’étranger. Ces émergences ont créé les “licornes”, c’est-à-dire des start-up valorisées plus d’un milliard de dollars. Ce secteur communément appelé “Fintech”, pour “finance technology”, a commencé à s’étendre aux secteurs de l’assurance. On retrouve notamment aux Etats-Unis, sous cette domination de “licorne”, des start-up spécialisées dans l’assurance comme Oscar ou Proteus. Le terme “Insutech” (insurance technology) émerge donc en parallèle aux “Fintech”.

Le secteur de s’assurance est relativement opaque et fermé. Un secteur où les acteurs ne sont pas légions et se partagent un marché florissant et très rentable. Face aux bouleversements économiques récents, les assureurs ont du mal à renouveler leurs modèles. Axa a investi 250 millions d’euros pour sa transformation numérique. Il est intéressant de voir ce que font les nouveaux acteurs qui veulent innover dans ce secteur, ou ce qu’ils tentent de faire, et quelles sont leurs spécificités pour réussir à se démarquer. Il m’apparaît opportun d’observer les bouleversements qui impactent et pourraient continuer à impacter le monde de l’assurance. Selon la FFSA, ce secteur représentait 200 milliards d’euros en France en 2014.

Le terme “disruption” est apparu depuis le début des années 2000. Il prend de plus en plus de place et est utilisé, souvent à tort, pour remplacer le terme innovation. La disruption est une innovation de rupture ; ce type d’innovation transforme un marché car il permet de modifier la façon d’agir et de se faire des clients.

Durant la même période, le business model est devenu l’alpha et l’omega de la création d’entreprise ou du lancement de projets. C’est ce qui va permettre, ou non, de convaincre les investisseurs d’une part, mais aussi les salariés, de rejoindre une aventure entrepreneuriale. Nous nous demanderons donc, dans un contexte d’innovation disruptive, quelles sont les spécificités d’un business model des assurances en ligne ?

Dans un premier temps, nous regarderons l’évolution du business model ainsi que ses avantages pour les utiliser dans ce travail, et en quoi cela nous permet d’avoir une analyse pertinente. Puis, nous verrons deux modèles de business model. Le premier modèle,

généraliste, développé par Xavier Lecocq, et le second, centré sur les spécificités du web, du professeur Michael Rappa. Nous verrons aussi la spécificité de la disruption, qui a été présentée en 1997 par Clayton M. Christensen, pour voir si ce terme correspond aux innovations qui se développent pour les assureurs.

Dans un second temps, nous interrogerons des start-up du secteur de l'assurance pour voir la façon dont elles construisent leurs business model et à quel niveau d'innovation elles se situent.

Cela nous permettra, dans la dernière partie, de retranscrire ces résultats, de les analyser et de voir les perspectives pour ce secteur.

Partie 1 : Cadre théorique - Revue Littéraire

1.1. Les spécificités du Business Model des start-up en ligne

Dans le cadre de l'étude des business models des entreprises que nous allons interroger, nous verrons dans un premier temps le modèle RCOV développé par Xavier Lecocq (IAE de Lille) dans le livre "Stratégie et business models", livre écrit conjointement avec Benoît Demil et Vanessa Warnier, paru aux Editions Pearson en 2013.

Dans un second temps, nous verrons un modèle spécifique aux entreprises numériques, développé par le professeur Michael Rappa (University of Minnesota).

Grâce à ces différents modèles, nous aurons des outils utiles pour analyser des acteurs de cet environnement.

a) Le développement de l'utilisation des Business Model

Nous allons commencer par définir le business model (nous utiliserons les initiales BM pour parler du business model). Les définitions qui existent sont nombreuses et très diverses mais il est intéressant de se pencher sur quelques unes d'entre elles :

- *“A business model tells a good story, it can be used to get everyone in the organization aligned around the kind of value the company wants to create. Stories are easy to grasp and easy to remember. They help individuals to see their own jobs within the larger context of what the company is trying to do and to tailor their behavior accordingly. Used in this way, a good business model can become a powerful tool for improving execution.”* selon Joan Magretta.
- *“L'expression Business Model ne désigne pas tant la conception du service ou du produit ou le choix du segment cible, mais quelque chose de plus large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions avec plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire”* pour Christophe Benavent et Thierry Verstraete.

Le Business Model est un concept qui est crucial pour l'entrepreneuriat. Plutôt qu'un avantage concurrentiel, l'approche du Business Model met l'accent sur les processus de création de valeur et de capture de valeur. Dans les définitions précédentes, que cela soit selon Thierry Verstraete ou Joan Magretta, on remarque la même volonté de donner du corps à cet outil, d'être utilisé pour retranscrire un modèle qui pourra illustrer au mieux une stratégie d'entreprise.

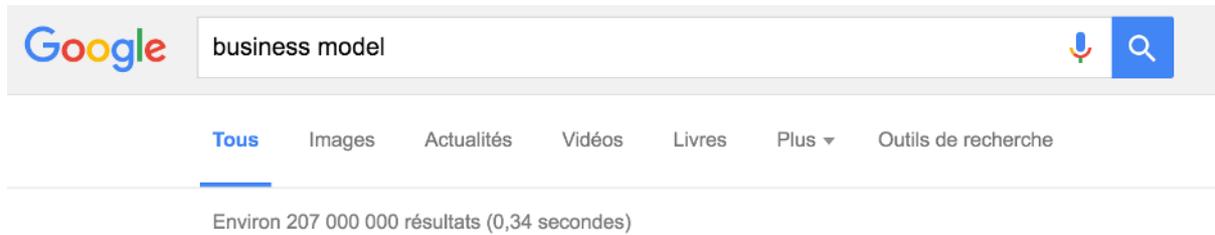
Pour Xavier Lecocq, le BM permet de décrire le fonctionnement d'une organisation, qu'il s'agisse d'une organisation de pouvoirs publics, d'une ONG, d'entreprises plus classiques ou, bien évidemment, et ici les start-up.

Le BM a connu un très fort développement depuis les années 2000. Cette croissance est due dans un premier temps à l'émergence des start-up à la fin des années 90. La bulle internet en 2000 n'a pas entamé cet intérêt. Ce type d'analyse n'est plus utilisé uniquement pour des nouveaux modèles mais aussi pour vérifier des modèles existants.

La recherche via Google des termes “Business Model” donnait :

- En mai 2000 : 107 000 références selon Chesbrough et Rosenbloom
- En mai 2011 : 15,1 millions de références selon Chesbrough et Rosenbloom

- Le 14 février 2016 : 207 millions de références



Les chiffres sont impressionnants, même s'il faudrait, pour être juste, les comparer à l'augmentation du nombre de références de Google durant la même période. Cette croissance montre cependant un intérêt certain pour cet outil et un développement exponentiel de son utilisation.

L'utilisation des BM est donc, depuis la fin des années 90, de plus en plus courante. Tout d'abord grâce aux métiers du numérique. Mais, par la suite, l'outil a touché l'industrie high-tech. Le BM a finalement été théorisé au niveau académique, en France et à l'étranger, vers 2004-2005, pour être utilisé par toutes les entreprises à partir de 2007. Les chiffres des recherches Google vont dans ce sens. L'utilisation a commencé avec quelques initiés pour des modèles bien définis, les start-up, et sa théorisation a entraîné sa popularisation. Selon Michael Rappa, l'émergence d'internet durant les années 90 a aussi permis de développer de nouveaux types de BM, et de redécouvrir le BM. Pour lui, on peut illustrer cette redécouverte avec l'exemple des enchères, une des formes les plus anciennes de courtage, qui était utilisée pour tous les types de produits et de services. Les sites comme eBay ont permis son retour au premier plan et son utilisation à grande échelle alors que ce type de BM semblait tombé en désuétude. Nous verrons par la suite les neuf catégories de BM que le professeur Rappa propose pour le web.

Dans ses travaux, Xavier Lecocq met en avant la différence entre le business model et le revenue model, et il est intéressant de s'y pencher.

Le revenue model est le processus par lequel une entreprise va créer réellement l'argent, en précisant comment elle va être payée pour les services fournis. Le revenue model est inclus dans le BM.

Le BM, quant à lui, comprend des éléments plus larges comme l'organisation interne ou externe, les compétences, les processus...

Le BM vient en fait combler un vide. Il s'est imposé comme un outil utile, et il est devenu nécessaire de le développer car les entrepreneurs et investisseurs ont compris qu'il était générateur de valeur. Il va permettre d'avoir une vision plus généraliste de ce que veut faire l'entreprise. C'est cette vision généraliste, allant à l'encontre du cloisonnement, qui va faire sa force. Dans le BM, ce qui sera important, ce n'est pas tant la façon dont va fonctionner l'activité mais la manière qui sera utilisée pour créer la valeur et le procédé utilisé par l'organisation pour capter cette valeur.

b) Les avantages du BM

Le BM a de nombreux intérêts et il est possible d'en faire une liste non exhaustive.

Selon Magretta, comme nous l'avons vu dans la définition qu'il donne du BM, sa force est de raconter l'histoire que l'entreprise veut écrire.

Le BM se concentre à montrer comment les pièces du business vont s'assembler.

Le BM peut facilement être comparé sur son marché pour prouver sa crédibilité. En effet, il sera possible d'établir des BM pour les entreprises concurrentes pour voir où sont les points forts et les points faibles d'une entreprise dans son secteur.

Le BM est une source de créativité car il va permettre de ne pas se cloisonner à son secteur mais de regarder ce qui est envisageable sans avoir à retenir son imagination.

L'approche du BM permet de voir le business d'une nouvelle façon. Plutôt que de voir une optimisation des coûts, le BM se concentre à chercher des nouvelles sources de revenus.

La question que l'initiateur du BM va se poser sera "Comment gagner de l'argent ?" et non "Comment créer et maintenir un avantage compétitif?". C'est grâce à ce type d'interrogation que le BM a été considéré, et l'est toujours, comme particulièrement intéressant.

L'entrepreneur va se poser de nouvelles questions.

Le BM s'adapte particulièrement aux organisations de petite ou moyenne taille, où l'adaptabilité se fait facilement. Il sera plus facile de changer les habitudes et de manager différemment une structure de 10 personnes, autant dans l'explication que dans l'appropriation de ces changements, qu'une entreprise de 10 000 salariés.

Le concept de BM a cependant vocation à s'adapter à toutes les organisations. Il sera plus juste et plus facile à utiliser pour certains.

Le BM est un concept fédérateur et transverse. Il est fédérateur parce qu'il intègre les types de management, les parties prenantes... Et il est aussi transverse parce qu'il a pour mission de relier toutes les ressources de l'entreprise.

Le BM est maintenant un élément essentiel lorsqu'un individu veut créer son entreprise. Les parties prenantes, les banquiers ou les investisseurs potentiels demanderont toujours à voir le BM pour, comme on l'a vu plus haut, comprendre l'histoire que l'entreprise veut raconter.

Selon Alexander Osterwalder, créateur du Business Model Canvas, le concept de BM va jouer 5 rôles principaux dans le business :

- Comprendre et partager l'idée (la communication, la visibilité)
- Analyser (l'observation, les mesures, les comparaisons)

- Manager (planifier, s'adapter, savoir mettre en oeuvre)
- Prospector (simulation, innovation, tester)
- Breveter

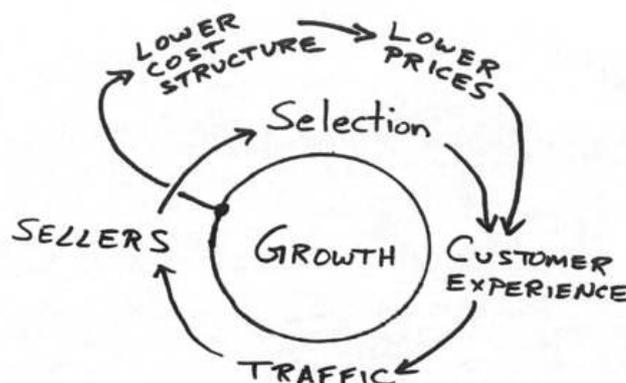
Le modèle ci-dessous présente le BM d'Amazon selon Jeff Bezos. Amazon est le premier site d'e-commerce dans le monde. Lancé en 1995, il vaut aujourd'hui plus de 250 milliards de dollars. On retrouve au centre de ce schéma la croissance, et tout tourne autour de celle-ci.

Les quatre principaux vecteurs de cette croissance sont :

- le trafic du site, qui va entraîner un grand nombre de vendeurs
- un grand nombre de vendeurs, qui vont entraîner une large sélection de produits disponibles pour les clients
- un grand nombre de produits disponibles pour les clients, qui va entraîner une meilleure expérience client
- une expérience client optimale, qui va entraîner plus de visiteurs sur le site
- et ce trafic va entraîner de nouveaux vendeurs, etc...

De plus, la croissance entraînera des économies d'échelles avec des coûts de structure plus faibles et permettra donc de faire baisser les prix, ce qui permettra d'améliorer un peu plus l'expérience client.

On peut voir la simplicité du modèle et c'est cette simplicité qui a permis le succès que l'on connaît pour Amazon. Le BM a évolué depuis mais c'était un modèle efficace pour le début de l'activité.



Source: Jeff Bezos, September 2001

c) Le modèle RCOV de Xavier Lecocq

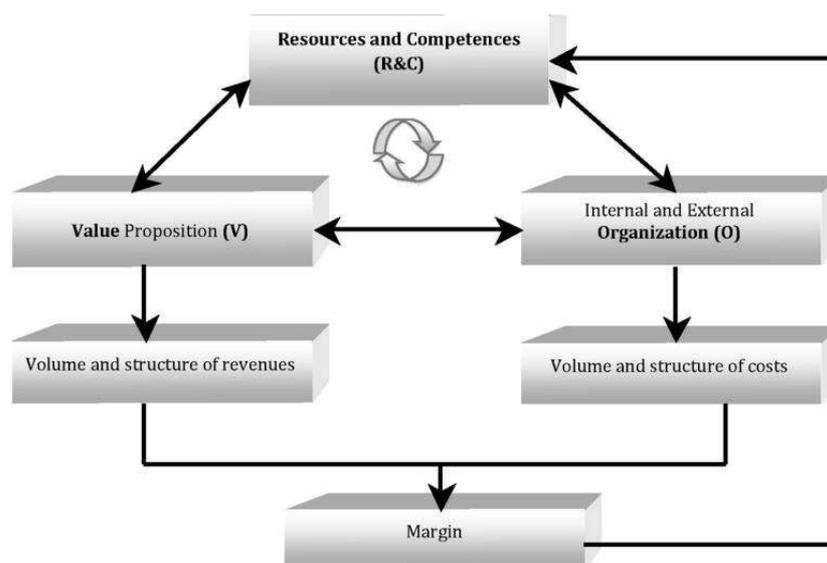
Xavier Lecocq a développé un schéma de BM depuis 2004. Il s'agit du modèle RCOV qui permet de décrire et désigner un BM. Son principal avantage par rapport aux autres modèles réside dans ses caractéristiques dynamiques. Il est facilement adaptable pour un entrepreneur ou pour analyser une entreprise déjà existante, il s'adaptera donc parfaitement à ce mémoire entre des start-up récentes et des start-up qui ont déjà quelques années d'existence.

Les hypothèses du modèle sont les suivantes :

- L'entreprise construit son BM en faisant des choix pour générer des revenus : rotation, redevance, loyers, intérêts, subventions... Ces choix permettent de structurer un modèle basé autour des ressources et compétences (RC), de l'organisation interne et externe de l'entreprise (O) et de la proposition de valeur (V).
- Ces trois dimensions déterminent la structure et le volume des coûts et des revenus d'une entreprise, puis sa marge bénéficiaire et plus généralement la durabilité du BM.
- Le BM considère ces différentes variables comme actionnables, c'est-à-dire qu'en fonction des entreprises, il sera possible d'insister soit sur les ressources, soit sur la proposition de valeur...

Dans cette approche, les ressources et les compétences ne peuvent pas être considérées comme potentiellement à l'origine d'un avantage concurrentiel car elles seront considérées comme génératrice de revenus lors de la commercialisation.

Ce modèle est schématisé de la façon suivante par Xavier Lecocq :



Nous allons comprendre ce qui est proposé derrière les différents blocs et la façon dont ils interagissent :

Les ressources et les compétences

Les ressources sont les actifs corporels et incorporels qu'une entité peut utiliser : une marque, de la main-d'œuvre, des partenariats commerciaux, des locaux

Les compétences sont la conséquence de l'intégration des ressources. Elles peuvent être individuelles ou collectives.

Un certain nombre de questions sont à se poser dans l'établissement du BM, comme :

- Quelles sont les ressources ou compétences qui ne sont pas pleinement employées ?
- Avec quelles ressources et compétences l'entreprise pourrait-elle générer des revenus supplémentaires ?

Les ressources et les compétences sont des atouts permanents ou au moins semi-permanents pour l'organisation. Les connaissances, le savoir-faire des salariés, la marque sont des exemples de ressources. Il faut favoriser l'utilisation de toutes ces ressources car elles sont susceptibles de générer des revenus. Ces revenus pourront, dans un premier temps, être marginaux mais finalement représenter une part importante du chiffre d'affaires de l'entreprise. On peut prendre l'exemple de Google qui pousse l'optimisation de ses ressources et compétences en accordant une journée par semaine à ses salariés pour travailler sur les sujets qu'ils veulent. Le cardboard Google (casque en carton qui fonctionne avec un smartphone et ne coûte que 15 dollars) est né ainsi, offrant au grand public l'expérience des casques de réalité virtuelle.

Les propositions de valeur

Les propositions de valeur ne sont plus seulement les produits et les services proposés aux clients.

Pour définir les propositions de valeur, il faut faire des choix concernant :

- les caractéristiques des clients potentiels
- l'offre de produits et services
- les conditions d'accès à l'offre

Les questions suivantes peuvent être posées, concernant la proposition de valeur :

- Comment marketer les ressources et les compétences ? Quelle proposition de valeur ?
- Est-ce qu'une ressource ou compétence supplémentaire pourrait générer des propositions de valeurs ?

- Qui pourra payer pour cette offre ?
- Qu'est-ce que cela signifie pour la structure vis-à-vis des parties prenantes ?

L'organisation

L'organisation comprend deux dimensions :

- l'organisation interne
- l'organisation externe, à savoir le réseau des valeurs constituées avec des partenaires

Les choix en terme d'organisation interne définissent le périmètre et les caractéristiques du réseau de valeur.

Les questions concernant ce bloc seront :

- Quelles seraient les activités de base nécessaires pour les propositions de valeur ?
- Quelles activités seront faites en externe ?
- Qui seront les partenaires de ces activités ?
- Quelle est l'organisation interne nécessaire pour les propositions de valeur ?

Les autres blocs, à savoir les coûts, les revenus et les marges, généreront aussi quelques questions.

Pour les coûts :

- Quel sera le volume des coûts induit par l'organisation ?
- Quelle sera la structure des coûts induite par une telle organisation (fixe versus variable) ?
- Quel sera le seuil de rentabilité de l'entreprise avec les propositions de valeur ?

Pour les revenus :

- Quel sera le volume du chiffre d'affaires ?
- Quel sera le modèle de revenus (structure du chiffre d'affaires) ?
- Comment et quand l'offre sera-t-elle payée ?

Pour les marges :

- Le BM de l'entreprise est-il durable?
 - Si non, il faudra s'interroger sur les moyens pour changer le BM. Cela pourra être réalisé à travers le marketing, de nouvelles ressources et compétences, une nouvelle organisation ou en créant des synergies au sein de l'entreprise.

- Quelles sont les ressources et les compétences que nous pouvons acquérir pour assurer la croissance ?

d) Les BM pour le Web

En plus de l'utilisation du modèle RCOV, nous allons voir les BM du web selon Michael Rappa, professeur à l'Université du Minnesota.

Il liste neuf catégories de base qui peuvent être combinées par les entreprises pour définir son BM. Celles-ci sont le courtage, l'informateur intermédiaire, la publicité, le marchand, le fabricant, l'affilié, la communauté, l'abonnement et l'utilitaire. Nous allons les détailler rapidement. Nous utiliserons ensuite ces catégories pour qualifier les entreprises analysées.

Le courtier : Les courtiers permettent aux acheteurs et aux vendeurs de se retrouver et de faciliter les transactions. Ils sont généralement rémunérés sous la forme d'une somme fixe ou d'une commission pour chaque transaction effectuée. C'est ce que l'on retrouve sur la plupart des sites marchands comme Ebay : le vendeur va "prêter" de l'espace sur un site internet marchand, et rémunérer ce site avec une commission sur le prix du produit que le marchand va vendre.

L'informateur intermédiaire : Certaines entreprises fonctionnent comme informateur intermédiaire (ou intermédiaire d'informations), soit par la collecte de données sur les consommateurs, soit par la collecte de données sur les producteurs et leurs produits. C'est un modèle utilisé notamment par Criteo qui va suivre l'activité numérique du consommateur pour permettre de vendre des publicités aux annonceurs en fonction de l'historique des recherches du consommateur.

La publicité : Le diffuseur fournit un contenu (généralement gratuit) et des services (comme les mails) mélangés avec des messages publicitaires sous forme de bannières publicitaires. Les bannières publicitaires peuvent être la source principale ou unique de revenus pour le diffuseur. C'est l'exemple de Alphabet qui va vendre aux enchères les meilleures places lors d'une requête sur son moteur de recherche ou qui mettra des publicités ciblées sur Gmail.

Le marchand : C'est un vendeur de biens ou services. Par exemple la Fnac, qui va vendre les mêmes produits sur internet et dans ses magasins.

Le fabricant : Le fabricant va chercher à vendre directement ses produits aux clients pour éviter un système de distribution qui peut coûter cher. C'est le cas de Apple qui propose à la vente tous ses produits sur son site internet.

L'affilié : Le modèle d'affiliation offre des possibilités d'achat partout où les gens peuvent naviguer sur internet. Il y a des incitations financières pour emmener l'internaute vers des sites affiliés partenaires. C'est par exemple un modèle de rémunération répandu pour les blogs, qui vont recommander des produits et mettre des liens pour permettre l'achat de ces produits dans leurs articles. Le blogueur sera rémunéré en fonction du nombre de produits qu'un site ou une marque vendra via ce lien.

La communauté : Le modèle communautaire est basé sur la fidélité des utilisateurs. Les utilisateurs ont un investissement élevé en temps et émotion sur certains sites. Et dans certains cas, les utilisateurs sont des contributeurs réguliers de contenu et/ou d'argent. Le meilleur cas pour illustrer la communauté est Facebook.

L'abonnement : Les utilisateurs sont facturés à intervalle régulier pour utiliser un service. C'est un modèle qui se développe beaucoup, notamment par exemple avec Microsoft et son offre pour les entreprises d'Office 365. Cette offre fonctionne avec un abonnement mensuel ou annuel pour chaque utilisateur. C'est un modèle qui est en train de croître fortement car il permet aux entreprises d'avoir des revenus réguliers et d'être mieux rémunérées pour ce qu'elles proposent.

L'utilisation : Ce modèle est basé non pas sur l'abonnement mais sur l'utilisation. Plus un internaute utilisera le service, plus il devra payer. C'est le type d'abonnement proposé par AAA Data, une entreprise qui répertorie toutes les plaques d'immatriculation de voitures. A partir de ces plaques, les entreprises peuvent avoir accès aux modèles correspondant à leurs besoins et à des informations sur l'historique des voitures. AAA Data va facturer ses services en fonction de l'utilisation qui en sera faite, par exemple par un vendeur de voitures d'occasion. Chaque demande auprès de cette entreprise aura un coût fixe.

Nous utiliserons donc le modèle RCOV ainsi que les catégories de Michael Rappa pour identifier les BM des entreprises qui seront interrogées.

1.2. Les innovations de rupture

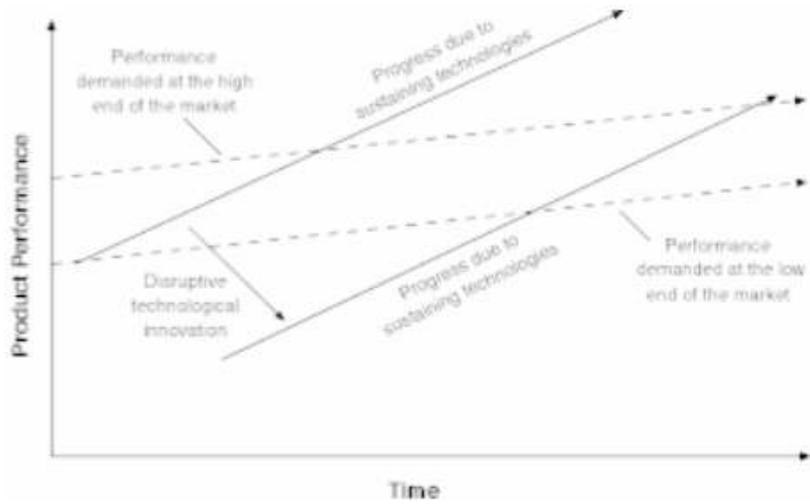
a) Qu'est-ce que l'innovation de rupture ?

Dans un second temps, nous allons parler de l'innovation de rupture (ou disruptive) qui a été développée par Clayton M. Christensen, et qu'il a présentée dans son livre The Innovators Dilemma, The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business.

Le livre présente la thèse, pas forcément évidente, que des entreprises ayant de bonnes pratiques de gestion et une bonne compréhension de leurs clients vont finalement échouer face à des innovations de rupture (ils réussissent lorsqu'ils doivent faire face à des innovations de maintien).

Pour commencer, nous allons définir les termes qui sont à la base du livre. Ceux-ci peuvent être définis comme deux façons d'innover.

- Les innovations de maintien : ce sont des innovations qui vont améliorer la performance des produits déjà connus. Les produits qui fonctionnent seront améliorés pour mieux répondre à l'usage des clients. Les entreprises "établies" sont efficaces et performantes dans ce type d'innovation. Les innovations de maintien sont généralement des adaptations des produits existants par rapport à l'écoute des clients (avec la volonté d'avoir des marges plus importantes).
- Les innovations disruptives (ou de rupture) : il s'agit en général de produits qui seront au début moins performants que les produits existants, mais qui seront moins chers et commenceront par performer dans les marchés de niche ou émergents. Les innovations disruptives sont souvent une simple innovation technologique proposée par un nouvel acteur.



Ce schéma, qui provient du livre de Clayton M. Christensen, montre où se situe l'innovation de rupture par rapport au maintien de produits existants. Un produit avec des performances moindres mais plus rapidement présent sur le marché.

b) Quels sont les défis de l'innovation de rupture ?

Les faiblesses des entreprises existantes viennent de leur hiérarchie organisationnelle et de leurs capacités et connaissances techniques.

En ce qui concerne la hiérarchie, les entreprises sont organisées avec un chef, un sous-chef... La hiérarchie pouvant être très importante, il est alors difficile d'inculquer le changement à tout un organigramme sans engendrer des conflits, comme nous l'avons vu, lorsqu'il y a une volonté de changer le BM. Les organigrammes ne sont pas adaptés pour intégrer des innovations de rupture car cela va à l'encontre même de l'organisation et de la structure totalement dédiée à produire ce que l'entreprise sait déjà faire.

Les entreprises ont aussi accumulé beaucoup de connaissances et d'expertise dans leur domaine. Les technologies de rupture ont tendance à se passer de cette connaissance et à la rendre désuète ; les salariés vont donc être réfractaire à ce genre d'innovation qui risque de mettre en place une nouvelle organisation dans laquelle ils n'auront pas leur place.

Les salariés souhaitent aussi travailler sur ce qui a de la valeur pour eux et surtout pour l'entreprise. Les choix des salariés comme ceux de l'entreprise vont donc être dictés par les prévisions des besoins des clients principaux. Ce sont les clients principaux qui vont orienter la stratégie car l'entreprise va tout faire pour les mettre dans de bonnes conditions.

Les entreprises qui veulent proposer des innovations de rupture vont se heurter à des difficultés.

Si les clients répondent plutôt négativement à une innovation, l'entreprise va mettre tous ses efforts à maintenir son produit phare, qui lui ne sera pas innovant.

Cela laisse une place aux entrants pour cibler de nouvelles niches et ainsi de nouveaux clients. Lorsque ces nouveaux entrants auront proposé leurs produits avec succès, l'entreprise "historique" se mettra à changer son modèle et à innover pour tenter d'être compétitive face à l'innovation, mais il sera trop tard et elle ne sera jamais aussi efficace que le nouvel entrant.

Il y a toujours un risque que le marché qui émerge ne soit pas prêt ou ne se développe pas de la façon souhaitée. C'est un risque à prendre pour les entreprises déjà présentes sous peine de se faire dépasser.

Nous allons lister les principes qui rendent la concurrence difficile pour les grands groupes face aux innovations de rupture.

Tout d'abord, le premier principe, l'entreprise va dépendre des clients et des investisseurs pour ses ressources. Cela bloque l'innovation parce que celle-ci est souvent prospective et que les parties prenantes préfèrent des choses concrètes. Il est compliqué pour une structure qui est organisée pour des marchés importants de se lancer sur des marchés encore méconnus. La seule solution pour les entreprises de cette taille est de créer une organisation indépendante qui a pour rôle de faire des profits, mais sur un marché plus petit.

Le second principe est que les petits marchés ne permettent pas aux grandes entreprises d'avoir la croissance voulue. Les grands groupes ont tendance à attendre que les nouveaux marchés deviennent suffisamment importants avant de s'y intéresser et de s'y lancer. C'est une opportunité pour les start-up qui ne trouvent pas de concurrence de la part des acteurs déjà présents avant que le marché ne soit devenu important. Le processus d'allocation des ressources des grands groupes rend très difficile la possibilité de concentrer suffisamment d'énergie et de talents sur les petits marchés, même quand il est évident que cela représentera un gros marché.

Le troisième principe est que les marchés qui n'existent pas ne peuvent pas être analysés. Avant d'investir sur un marché, les entreprises vont avoir tendance à demander les chiffres de ce marché pour pouvoir faire leurs projections de coûts et revenus. Les entreprises vont aussi vouloir planifier et marketer leurs nouvelles offres. Demandes qui resteront sans réponse lors d'une innovation de rupture, flou qui bloquera les managers, ceux-ci n'arrivant pas, ou rarement, à trouver un soutien au sein de leur organisation pour ce type de projet.

Le quatrième principe que l'on découvre est que les capacités d'une organisation définissent ses handicaps. L'organisation d'une entreprise se définit en fonction de trois éléments : les ressources, les valeurs et les processus, sachant que les valeurs et les processus sont assez peu flexibles. Les managers sont doués pour savoir si un salarié sera adapté à un projet mais ils devraient utiliser la même méthodologie pour leurs organisations. Ils pourraient ainsi comprendre que les valeurs et les processus sont adaptés pour certains types d'innovations, mais ne seront pas capables de s'adapter à d'autres. Les ressources seront généralement plus faciles à obtenir et à déplacer au sein des grandes organisations. Les processus, eux, sont un obstacle à l'innovation de rupture. Ils sont souvent établis et les salariés ont tendance à se conforter dans des tâches connues et qui vont souvent se répéter. Les valeurs, implicites ou communiquées aux salariés, peuvent être un frein pour les salariés car l'organisation va privilégier les produits connus et rentables plus que l'innovation.

Enfin, on peut voir que les nouvelles technologies peuvent ne pas correspondre à la demande du marché. Les innovations de rupture sont d'abord destinées à un marché encore balbutiant. Mais les innovations sur un marché trop grand peuvent ne pas correspondre aux besoins. Les cycles de vie des produits variant rapidement, il sera difficile pour un grand groupe de s'adapter aussi rapidement qu'une start-up.

c) Les idées importantes à retenir pour les innovations de rupture

Premier point à prendre en compte : l'innovation demandée, ou celle que le marché peut absorber (c'est à dire que le marché est prêt à recevoir), peut être différente par rapport à la technologie est en mesure d'offrir. Cela signifie que des produits qui ne semblent pas aujourd'hui correspondre au marché, pourront correspondre aux besoins de demain. Ce ne sont donc pas les clients qui vont pouvoir initier l'innovation car ils ne savent pas de quoi ils auront besoin. Il est important de rester proche des clients pour connaître leurs besoins sur les produits existants mais il faut aussi être prêt à innover de façon disruptive, sans se fier aux clients.

Second point : le processus de répartition des ressources au sein d'une entreprise sera le reflet de la gestion de l'innovation. Ce sont les dirigeants de l'entreprise qui prendront les décisions d'investissements et de répartitions. Or les salariés ont des connaissances sur le sujet, ils savent ce que doit faire l'entreprise si elle souhaite améliorer sa rentabilité. Jean-François Zobrist, qui a dirigé pendant des années une fonderie, a mis ses employés au centre de sa stratégie, il a supprimé la hiérarchie car il considérait que la connaissance venait des ouvriers pour identifier les innovations nécessaires. Cette stratégie a été un succès car Favi est aujourd'hui un exemple de réussite avec 400 employés.

Le troisième point important est le problème de l'allocation des ressources pour chaque innovation. Le problème d'un produit qui va correspondre au marché en est un autre. Les entreprises qui réussissent vont juste améliorer leur produit pour satisfaire à la demande du marché. Cela fonctionne très bien pour améliorer les produits mais ce n'est pas un moyen de développer des innovations de rupture. La meilleure approche est de trouver un nouveau marché qui valorise l'innovation, mais d'un point de vue marketing et non d'ordre technologique.

Autre point de réflexion : les dirigeants ont souvent du mal à comprendre la complexité de leur organisation. Lorsqu'une entreprise souhaite changer et fait des plans pour innover, les salariés n'ont pas les moyens de l'intégrer comme la direction le souhaiterait. Les organisations sont plus spécialisées et spécifiques qu'on ne le croit.

Cinquième point : très souvent, l'information nécessaire aux dirigeants pour choisir d'investir face aux innovations de rupture, n'existe pas. Dans un premier temps, il faut créer le marché, investir, et c'est ensuite que les entreprises peuvent voir les réponses du marché et analyser s'il est viable. L'échec doit être accepté dans les innovations de rupture parce qu'il est très probable. Cela ne doit pas être un frein, "we don't fail, we learn faster" est la devise de l'équipe dans laquelle je travaille en innovation digitale au sein du groupe BNP Paribas, preuve que les grands groupes réagissent.

Sixième point : il n'est pas opportun d'adopter une stratégie pour se maintenir. Les entreprises doivent prendre des postures différentes en fonction de leurs projets. Si elles veulent des innovations disruptives, elles devront être les premières à innover et cela entraînera des décisions qui ne sembleront pas forcément opportunes à court ou même à moyen terme.

La septième et dernière idée résume le livre de Clayton M. Christensen : les entreprises n'arrivent pas à voir l'innovation disruptive à temps. Les innovations de rupture n'ont aucune visibilité pendant des années, or c'est le moment où il faudrait investir en elles. Les entreprises sont trop prudentes et conventionnelles, et c'est une brèche dans laquelle s'engouffrent les entrepreneurs et les investisseurs.

Nous analyserons les innovations dans le marché de l'assurance grâce aux travaux de Clayton M. Christensen, et nous verrons si les start-up interrogées sont disruptives.

Partie 2 : Méthodologie

2.1. Comment étudier la question ?

Pour étudier la question, la méthode qui a été privilégiée ici est celle d'entretiens qualitatifs avec des acteurs du monde de l'assurance, notamment des start-up. Cette démarche a été choisie car elle permet d'avoir des retours directs par les acteurs qui sont au centre de ces innovations.

Pour préparer les interviews, j'ai réalisé un questionnaire. Chaque start-up et interlocuteur étant différent, il a fallu adapter le discours mais, dans l'ensemble, il convenait bien aux personnes interrogées.

Voici le questionnaire qui a servi de base pour les entretiens :

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement (nom, âge, poste) et présenter votre entreprise (ce qu'elle fait, depuis combien de temps) ?
2. Comment décririez-vous votre marché ?
3. Comment avez-vous eu l'idée de lancer votre entreprise ?
4. Considérez-vous votre start-up comme innovante ou disruptive (innovation de rupture) ? Pourquoi ?
5. Qu'est-ce qui fait votre force ?
6. Avez-vous des interactions avec les assureurs traditionnels ? Quelles ont été leurs réactions par rapport à votre modèle ?
7. Pensez-vous que votre modèle soit limité à votre pays ? Est-il facile de l'adapter à d'autres pays ?
8. Arrivez-vous à transformer facilement vos clients ? Avez-vous des points de rupture ?
9. Quelles ont été vos plus grandes difficultés lorsque vous avez commencé votre activité ?
10. Comment vous rémunérez-vous ?
11. Que pensez-vous de l'Insurtech ?
12. Remarques complémentaires ?

2.2. Entretiens

Knip



a) Synthèse de l'interview

Knip est une start-up suisse basée à Zurich. C'est une application qui permet de choisir et gérer ses différentes assurances (santé, auto...) via son smartphone. C'est-à-dire qu'il est possible de voir son contrat, ce qui est géré, souscrire un contrat, estimer un prix, contacter le service client. L'idée est d'être très flexible. Je me suis entretenu avec Julianne Repp, qui s'occupe de la relation presse.

L'idée est apparue parce que les fondateurs, jeunes, font partie de la génération smartphone. Ils ont remarqué que tout était possible avec leur téléphone, sauf gérer ses contrats d'assurances. L'idée a donc été d'apporter de la flexibilité et du confort dans le monde de l'assurance.

La plupart des assureurs ont bien réagi et ont été enthousiastes lors de la présentation de leur start-up. Ils coopèrent donc avec 95% des assureurs suisses et, en trois mois, ils ont réussi à convaincre presque tous les assureurs allemands.

Ils sont aujourd'hui implantés en Suisse, en Allemagne et en Serbie, mais souhaitent se déployer rapidement dans d'autres pays. La levée de fonds de 15 millions de francs suisses qu'ils ont réalisée en fin d'année dernière va aider à poursuivre ce développement. Elle ne s'est pas faite sans difficultés car il a fallu convaincre des investisseurs de plusieurs pays (Suisse, Royaume-Uni, Etats-Unis...). Ces investisseurs ont des fonctionnements différents : les investisseurs suisses, par exemple, sont très centrés sur la rentabilité et la possibilité de

revendre la start-up rapidement avec une plus-value, ce qui ne correspondait pas à l'idée des fondateurs. Ce qui a eu, et qui a beaucoup d'importance, est la qualité de l'équipe. C'est ce qui ressortait des échanges avec les investisseurs, la nécessité de présenter une équipe de qualité. Le marché et le produit ont leur place dans la réussite du projet et la confiance des investisseurs, mais le produit s'adapte et le marché se trouve si l'équipe est bonne.

Knip a plusieurs sources de rémunération. Ils seront payés en tant que gestionnaire par les assureurs. Leurs revenus proviendront aussi de leur métier de courtier et des commissions qu'ils recevront ainsi. Dans leur modèle, les courtiers qui travaillent pour Knip sont rémunérés avec un salaire fixe et non pas à la commission pour privilégier la qualité des échanges.

En ce qui concerne la protection des données de leurs clients, ils sont très attentifs au respect de la législation des différents pays dans lesquels ils travaillent.

Fluo

The image shows a composite of the Fluo website and its mobile application. The website header includes the Fluo logo, the phone number 01 84 88 56 56, and navigation links for 'NOS APPLICATIONS', 'BLOG', and 'SE CONNECTER'. The main content area features a couple looking at a smartphone, with the headline 'L'ASSURANCE C'EST CLAIR AVEC FLUO'. Below this, it states: 'Une réponse en moins de 2 minutes à toutes vos questions par un expert indépendant ou en utilisant l'application.' A pink button says 'APPELER GRATUITEMENT' with the phone number. To the right, there are several question boxes: 'J'ai eu un accident de ski, suis-je assuré?', 'Quelle est votre carte bancaire?', 'Désolé, mais vous n'êtes pas assuré.', and 'Si vous le souhaitez, vous pouvez acheter notre assurance FLuo Neige sur notre site.' The mobile app interface on the right shows a 'Ma carte' screen with a MasterCard Gold card, a list of insurance services (Assurances de carte, Neige et montagne, Voyage, Location de voiture, Assistance), and a 'Numéros utiles' section with options like 'Contacter l'assistance', 'Déclarer un sinistre', and 'Opposition sur carte'.

Synthèse de l'interview

Fluo est un moteur de diagnostic et de recommandation d'assurance. Il permet en quelques clics de révéler à un particulier les assurances de ses cartes bancaires. Fluo fonctionne via un site web et une application. Il facilite l'accès aux informations, souvent méconnues, sur les assurances des cartes bancaires. Fluo souhaite bientôt utiliser la même méthode pour les contrats d'assurance habitation.

La start-up a été lancée en juin 2014 par Jehan de Castet (42 ans) et j'ai pu échanger avec lui. L'idée de cette start-up lui est venue suite à sa première entreprise, "Lesfurets.com", avec le souhait d'offrir de nouveaux services aux consommateurs. Les autres fondateurs avaient aussi une expérience à apporter, notamment Laurent Foisset qui a cofondé 118 218.

Il considère sa start-up à la fois innovante et disruptive. Ce qui fait la force de son entreprise est la qualité des personnes qui travaillent sur le projet. Les meilleurs profils sont très recherchés et leur recrutement est une tâche ardue, cela a été une difficulté au début.

Lors des prises de contact, ils ont été plus ou moins bien accueillis par les assureurs, et les convaincre a été un point particulièrement laborieux lors du lancement de l'activité.

La facilité d'utilisation de son outil lui permet de convaincre les clients.

Son BM ne lui permet pas encore de se rémunérer, il intègre cependant un système de rémunération en B2B en SaaS (c'est à dire que les entreprises peuvent intégrer son système contre une rémunération), ainsi que du courtage et une rémunération en fonction des contrats vendus. Jehan reste passionné par l'Insurtech, autant grâce aux possibilités que grâce aux talents qu'il rencontre.

Réassurezmoi

RM Réassurezmoi ACCUEIL TROUVER CHANGER GUIDE FAQ [Contactez-nous](#) **VOTRE DEVIS**

Trouver une assurance [Changer d'assurance](#)

Date de naissance Cadre Fumeur [?](#)

[+ Ajouter un co-emprunteur](#)

Montant du prêt € Durée init ans [?](#)

[+ Ajouter un emprunt](#)

Achat locatif Achat résidentiel

TARIF EN LIGNE

Le spécialiste de l'assurance de prêt immobilier

Synthèse de l'interview

Lancée en octobre 2013 par Antoine Fruchard, 31 ans, cette start-up est spécialisée en courtage de contrats d'assurance emprunteur.

Le marché de l'assurance emprunteur représente 8 milliards de primes annuelles en France avec une distribution verrouillée par les banques, qui en profitent pour appliquer de fortes marges. La délégation d'assurances est devenue possible grâce à la Loi Lagarde de 2010, mais seulement 15% des emprunteurs y ont recours par manque d'informations et à cause des pratiques dissuasives des banques. Pour un particulier, l'économie potentielle peut pourtant représenter 10 000 € sur le coût total de l'assurance de son crédit.

La Loi Hamon a ouvert le marché en juillet 2014 en offrant aux emprunteurs un droit de résiliation à tout moment et sans frais pendant les 12 premiers mois du crédit.

L'entreprise a été lancée suite à un pivotement d'idée. Au début, il s'agissait de se concentrer sur les assurances pour les personnes présentant un risque aggravé sur le plan médical, mais finalement il y a eu une ouverture à tous les emprunteurs après l'identification d'un besoin. Antoine Fruchard présente sa start-up comme innovante dans le parcours client et les outils d'acquisition, mais il ne la considère pas disruptive car il n'y a pas de remise en cause du fonctionnement du marché de l'assurance.

La force de Réassurezmoi réside dans son expertise forte, son agilité, l'internalisation de son équipe technique et le choix d'excellents partenaires. Cela lui permet d'avoir un taux de

transformation de 15%, ce qui est la norme du secteur, mais de tout faire en ligne lorsque les concurrents doivent avoir des conseillers au téléphone.

Ils sont bien vus par les assureurs traditionnels qui les considèrent comme des relais de croissance. Quelques points de rupture dans le parcours des clients interviennent à cause des assureurs mais ils travaillent ensemble pour résoudre ces difficultés.

Le premier souci lors du lancement a été la prospection de clients. Un travail important a été réalisé au niveau du référencement naturel pour être bien classé dans les moteurs de recherche.

Le marché de l'assurance emprunteur s'ouvrant en Europe à la concurrence, Antoine Fruchard a l'intention de développer son entreprise bientôt à l'étranger. Il est passionné par l'Insurtech car il y voit un secteur dématérialisable à l'extrême ("excepté la partie sinistre et encore...").

Wizzas



Synthèse de l'interview

Wizzas est une start-up qui propose aux utilisateurs de créer des communautés pour s'assurer entre eux, en fonction de leurs besoins. Cela concerne aussi bien les particuliers que les petites entreprises. Il faut réussir à fédérer 100 personnes dans un groupe pour aller voir les groupes d'assurance. Ceux-ci font des offres et les communautés ont le choix de prendre, parmi les trois meilleurs produits sélectionnés par Wizzas, celui qui conviendra le mieux à leur attente. La communauté pourra toujours s'agrandir. La solution est "paperless", tous les contrats sont souscrits et consultables en ligne.

L'un des fondateurs est Thierry Delcupe, 55 ans, qui a une carrière dans les assurances. Il est aussi associé fondateur d'un cabinet de courtage, ORT Affinitaire, qui a servi à lancer la plateforme Wizzas. C'est avec lui que je me suis entretenu. Il a décidé de lancer cette start-up tout d'abord en parlant avec Martin Coriat (ex DG de Le Lynx). Celui-ci lui a expliqué son Business Model, qu'il n'imaginait pas viable à long terme.

Thierry Delcupe considère que la France est très en retard sur le digital au regard des autres activités qui ont toutes passé le virage numérique. La France a des difficultés à s'affranchir d'une économie traditionnelle qui a déjà subi des mutations récentes, en passant de l'agence au téléphone. L'écosystème n'est plus adapté aux possibilités offertes par le numérique. En effet, les internautes seraient devenus des "chasseurs de primes", c'est-à-dire que l'assurance n'est plus traitée par le prisme de ce qu'elle couvre mais par celui de son prix. Cela a entraîné

une détérioration des marges des assureurs et ils sont obligés de proposer des produits complémentaires qui seront plus rémunérateurs.

Selon lui, les assureurs ont compris l'importance de ce tournant mais ont du mal à le prendre car les produits qu'ils proposent sont le fruit d'études actuarielles, commerciales et marketing. Lorsque les produits satisfont ces différents acteurs, les marketeurs doivent le vendre et convaincre les clients que le produit est celui qui leur correspond.

Wizzas veut passer d'une relation de CRM (customer relationship management) à une relation VRM (vendor relationship management), c'est-à-dire que ce sont les clients qui vont dicter le produit qui pourra leur convenir et les assureurs s'adapteront. Thierry Delcupe veut laisser le pouvoir aux internautes mais pas uniquement à partir du prix, aussi à partir de la qualité de l'offre.

Pour se rémunérer, ils perçoivent un pourcentage sur les produits vendus et sur la gestion des contrats. De plus, pour connaître les besoins des clients, ils vont produire des études terrains qu'ils vendront aux groupes d'assurance pour aider ceux-ci à construire leurs produits.

Thierry Delcupe considère que sa start-up est très disruptive de par la référence au VRM et la possibilité offerte aux internautes de fabriquer leurs produits, adaptés à leurs besoins. Il a d'ailleurs reçu un "label disruption Insurtech" de Finance Innovation.

Wizzas a rencontré des difficultés avec quelques assureurs qui n'étaient pas très intéressés, ni convaincus. Les autres assureurs les ont écoutés et ont été ouverts au dialogue dès le début, mais avec certains, malgré leur intérêt, la situation semble figée depuis une année. Les difficultés ont aussi été, pour Thierry Delcupe, de structurer son discours car il est dans la rupture et il faut convaincre les parties prenantes (internautes, assureurs) mais il considère cela comme un travail de longue haleine. "Patience et conviction"

Bought By Many

BOUGHT BY MANY

Already a member? [Log in](#)

GROUPS NEWS ABOUT US HOW IT WORKS

The smart new way to buy Gadget insurance

Together, our members are making insurance companies listen.

What insurance are you looking for?

279 Groups

147,949 Members

18.6% Average Discount

Synthèse de l'interview

La start-up a été créée en 2011 par Steven Mendel. L'entretien a eu lieu avec Helen Bentham, directrice du marketing.

Bought By Many est née suite à une mauvaise surprise avec un assureur lorsque le fondateur a quitté son travail : pour le même produit, sa cotisation était beaucoup plus élevée. Il a donc pensé qu'il y avait quelque chose à faire, et c'est à partir de ce constat que sa start-up est née. L'idée est de connecter les internautes qui ont les mêmes besoins d'assurance dans des groupes en fonction de ce besoin. Pour créer ces groupes, ils analysent des milliers de données grâce à un algorithme et trouvent de cette façon des marchés de niche auxquels les assureurs ne s'adressent pas. Le concept est de travailler avec les clients pour créer le modèle de l'industrie de l'assurance du futur.

Le marché anglais de l'assurance est énorme mais change doucement. La start-up a été facilement acceptée par les assureurs qui leur ont dit que, s'ils étaient capables de leur apporter de nouveaux clients pour un prix raisonnable, ils étaient intéressés. La plateforme a d'ailleurs permis à des assureurs spécialisés dans certains produits, pas très rentables, de se diversifier.

Bought By Many a été récompensée l'année dernière en recevant le prix "Fintech Innovation of the Year" lors de la "Fintech Innovation Awards".

Ce qui fait la force de Bought By Many aujourd'hui, ce sont leurs 289 communautés et surtout leurs 150 000 membres. C'est la raison pour laquelle, même s'ils restent pour l'instant

concentrés sur le marché anglais, ils voient émerger des start-up proposant la même chose dans d'autres pays, notamment en Allemagne.

Pour se rémunérer, ils agissent en tant que courtiers. Les assureurs les règlent en fonction des clients qui passent via leur site pour contracter des assurances. Ils préfèrent recevoir une marge moins importante en tant que courtiers pour proposer des prix plus attractifs à leurs clients.

Assurland

Assurance : comparateur et devis gratuit des tarifs et des garanties d'assurances

assurland.com
le comparateur d'assurances

N°1 DE L'ASSURANCE EN FRANCE
Avec plus de 4 millions de visiteurs chaque mois !
✔ Gratuit ✔ Rapide ✔ Sans engagement

Mon espace personnel

Produits Guide de l'assurance Qui sommes-nous ? Palmarès assureurs

A la recherche de la meilleure assurance ?
Remplissez le formulaire d'assurance de votre choix, comparez 78 offres d'assurance en une seule recherche et choisissez l'assurance adaptée à votre profil.

assurance AUTO
COMPARER

assurance HABITATION assurance SANTÉ assurance MOTO, QUAD SCOOTER

assurance CRÉDIT assurance PRÉVOYANCE et DÉCÈS assurance VIE

78 OFFRES D'ASSURANCES COMPARÉES
LE PLUS LARGE PANEL DU MARCHÉ
Parmi les plus grandes mutuelles, compagnies d'assurance, assureurs directs, etc.

Voir tout le panel

VOTRE ASSURANCE AUTO VOUS COÛTE TROP CHER ?
COMPAREZ

Synthèse de l'interview

Assurland est le pionnier des comparateurs d'assurances. Marie Ritter, 28 ans, qui travaille dans l'équipe de marketing, a répondu à mes questions. En 2000, Assurland a été le premier à se lancer. C'est aujourd'hui le comparateur le plus visité en France. Il est même davantage visité que les sites d'assurances classiques (Axa, Generali, Groupama...).

Il considère le marché des comparateurs comme très compétitif, notamment avec la publicité télévisée. Cette compétition s'explique par les faibles souscriptions en France via des comparateurs par rapport aux pays voisins, en particulier le Royaume-Uni qui est à 70% contre 8% en France. Du fait de cette faible pénétration sur le marché national et de la forte concurrence qui existe dans les autres pays, Assurland se concentre sur la France.

L'innovation est au cœur de la stratégie de Assurland. Si le modèle de comparaison n'est plus forcément innovant, d'autres sites ont été lancés en parallèle pour comparer les crédits, les assurances dédiées aux professionnels...

La force du modèle de Assurland réside dans la reconnaissance, que ce soit des assureurs ou des internautes. Une attention particulière est portée au le recrutement des nouveaux collaborateurs et c'est une force à long terme.

Assurland est rémunéré en tant qu'intermédiaire, en fonction du nombre de mises en relation avec les assureurs via le site.

Partie 3 : Résultat de la recherche et perspective

3.1. Résultats bruts

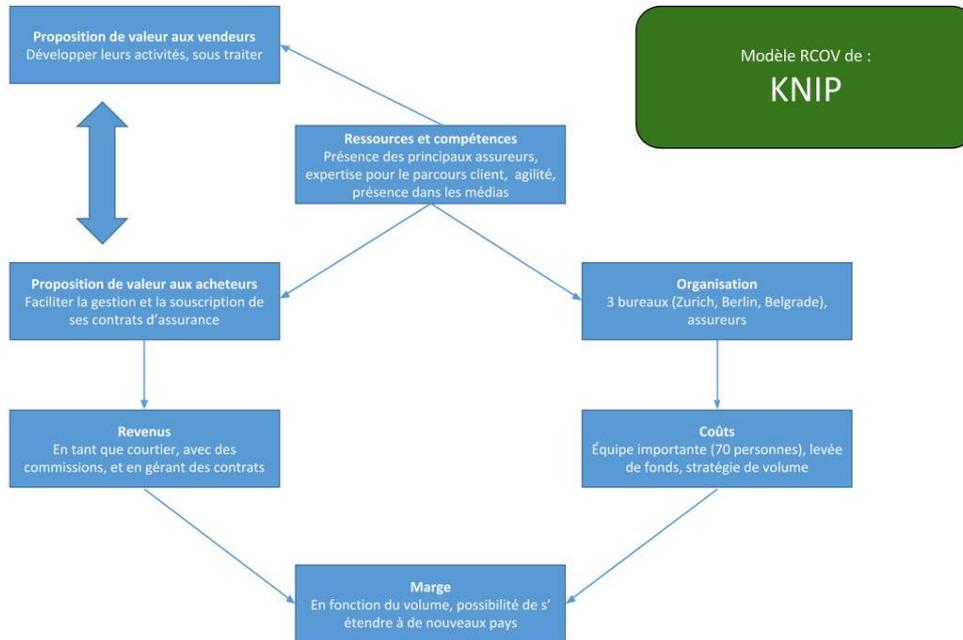
Pour traiter les résultats bruts, nous allons utiliser les modèles théoriques de la Partie 1 sur le modèle RCOV et le modèle des Business Model sur le web.

Ces résultats seront utilisés dans la partie d'analyse.

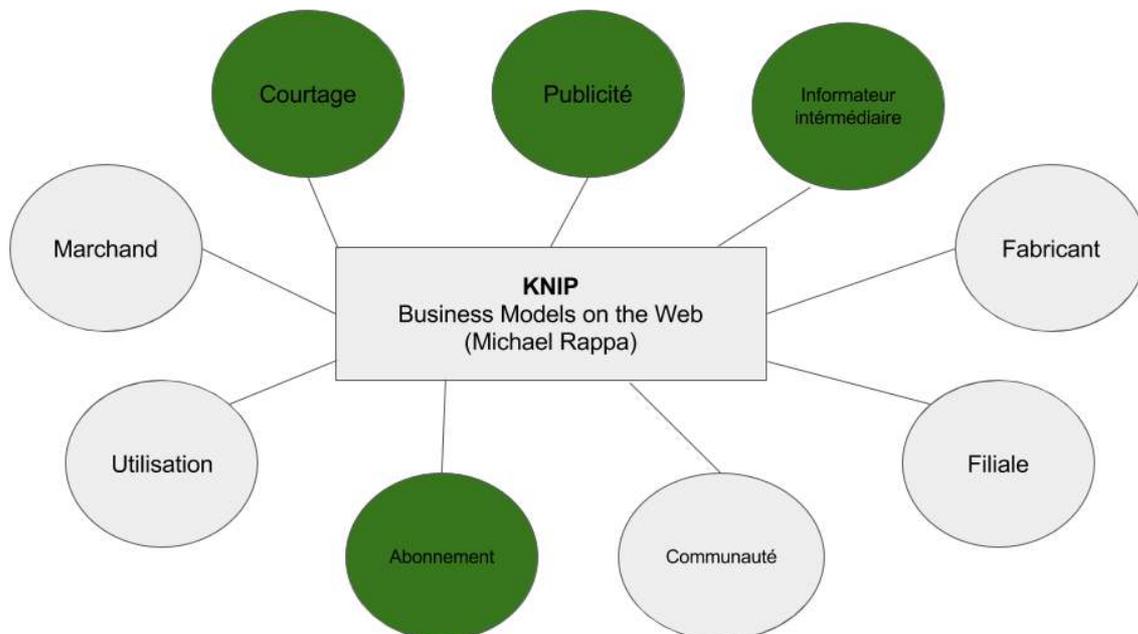
J'ai décidé de schématiser les différents types de BM, nous allons donc voir de cette façon chacune des entreprises interrogées dans la Partie 2.

Knip

Le modèle RCOV de Knip repose sur son parcours client, sa simplicité et sa présence dans plusieurs pays.

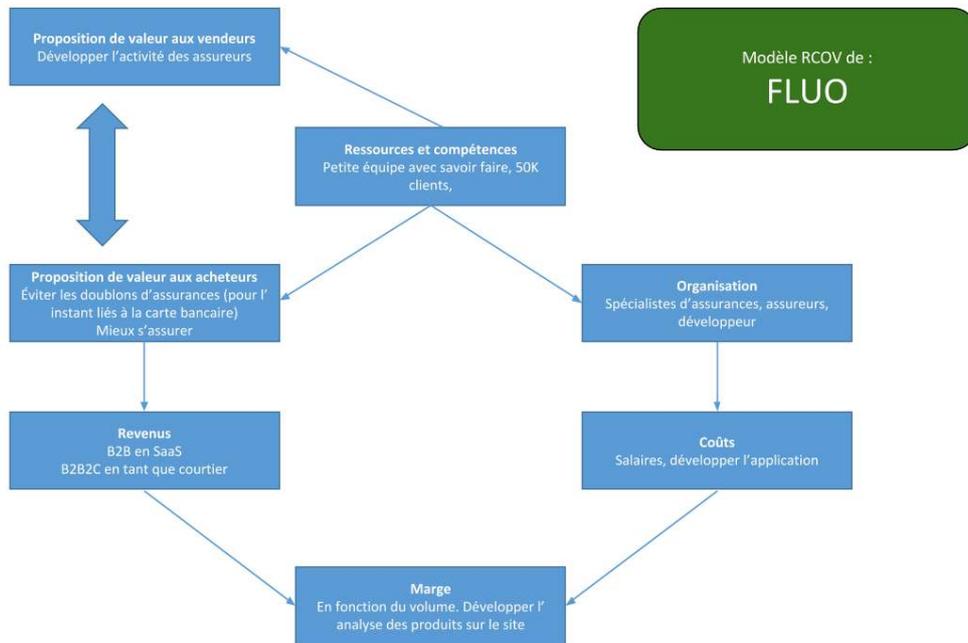


Concernant le BM sur le web de Knip, l'intervention est à 4 niveaux. En tant que courtier, avec de la publicité pour inciter à souscrire à de nouvelles offres, en tant qu'informateur intermédiaire, et aussi en abonnement car Knip gère une base de clients pour les assureurs.

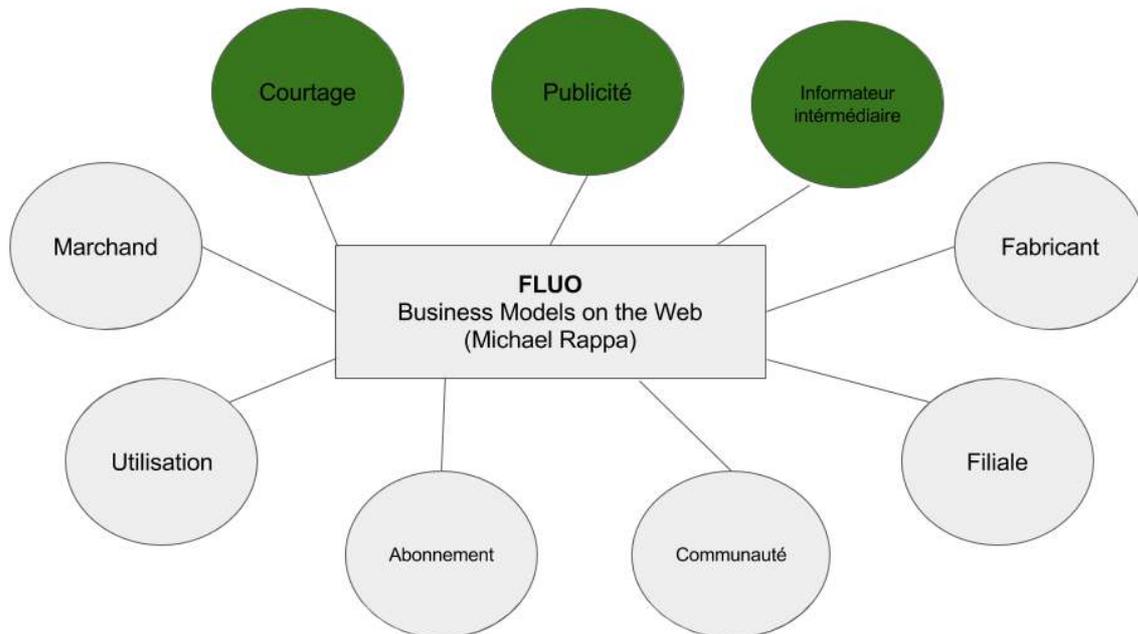


Fluo

Le modèle RCOV de Fluo est basé sur un nombre important de clients, une petite équipe réactive pour les gérer, avec une volonté de se développer en terme de proposition de valeurs pour les acheteurs.

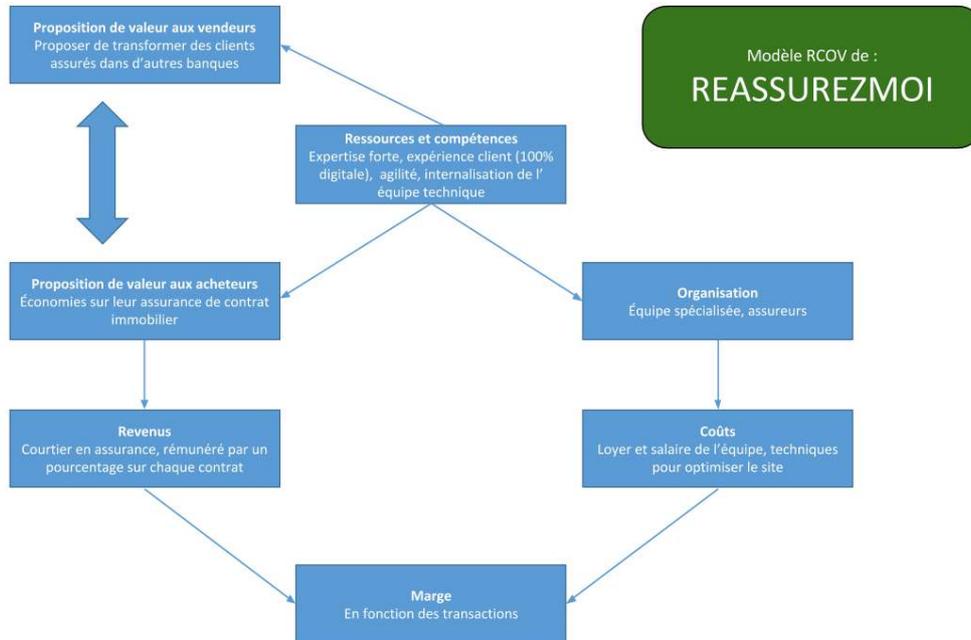


Le BM sur le web de Fluo consiste à être courtier, informateur intermédiaire et à faire de la publicité pour inciter les utilisateurs à souscrire à des assurances qui pourraient leur manquer.

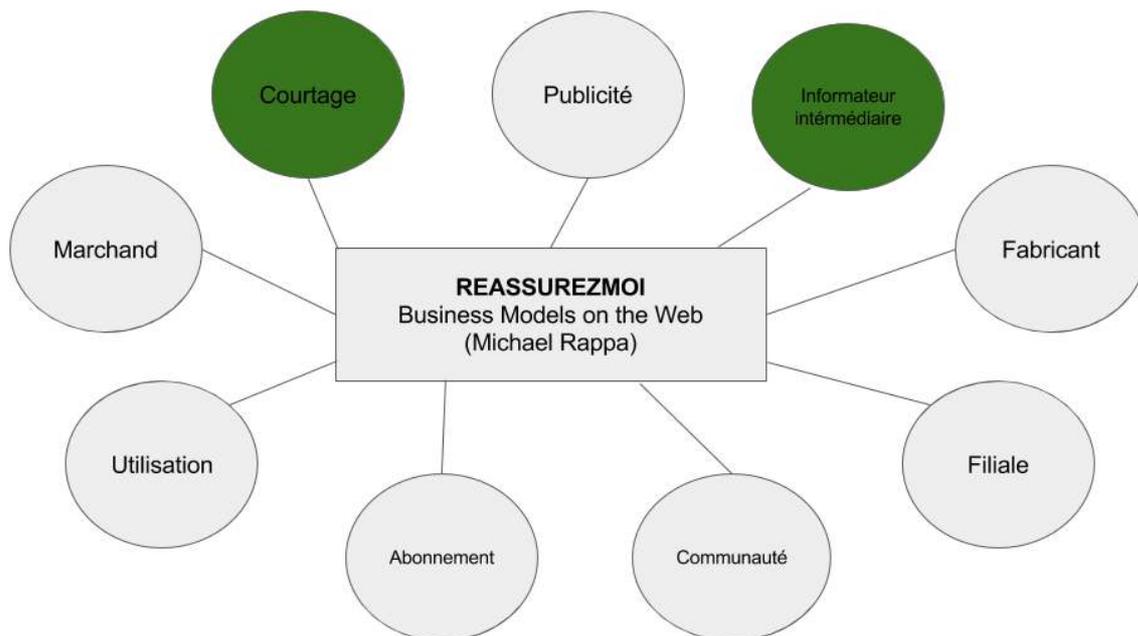


Réassurezmoi

Voilà le modèle RCOV du BM de Réassurezmoi, organisé autour de l'expertise d'une expérience client optimisée et en lien avec les assureurs.

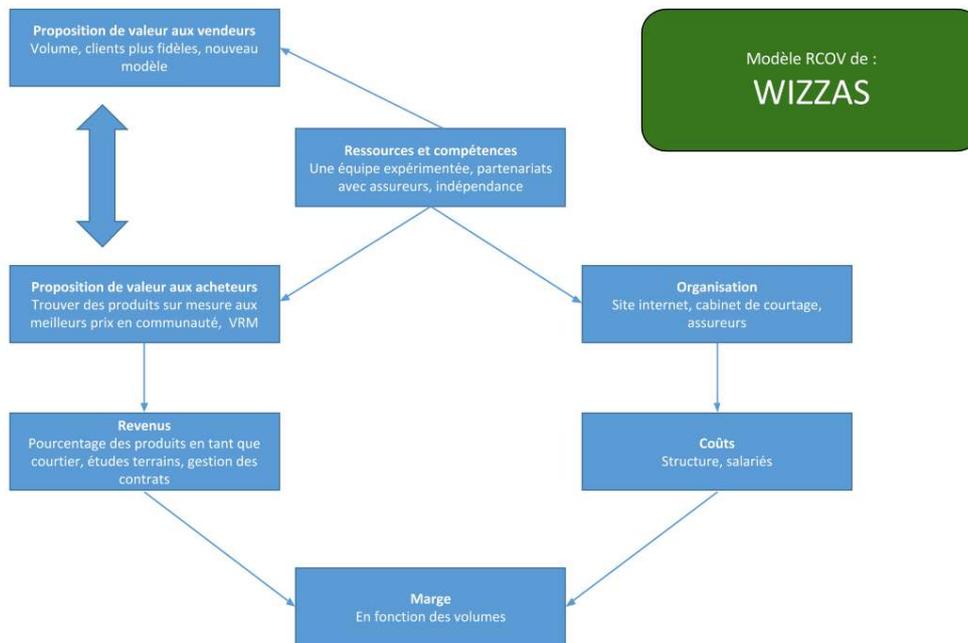


On remarque que le BM sur internet de Réassurezmoi fonctionne grâce au courtage et en temps qu'informateur intermédiaire. Un schéma qui est assez classique pour un courtier en assurance.

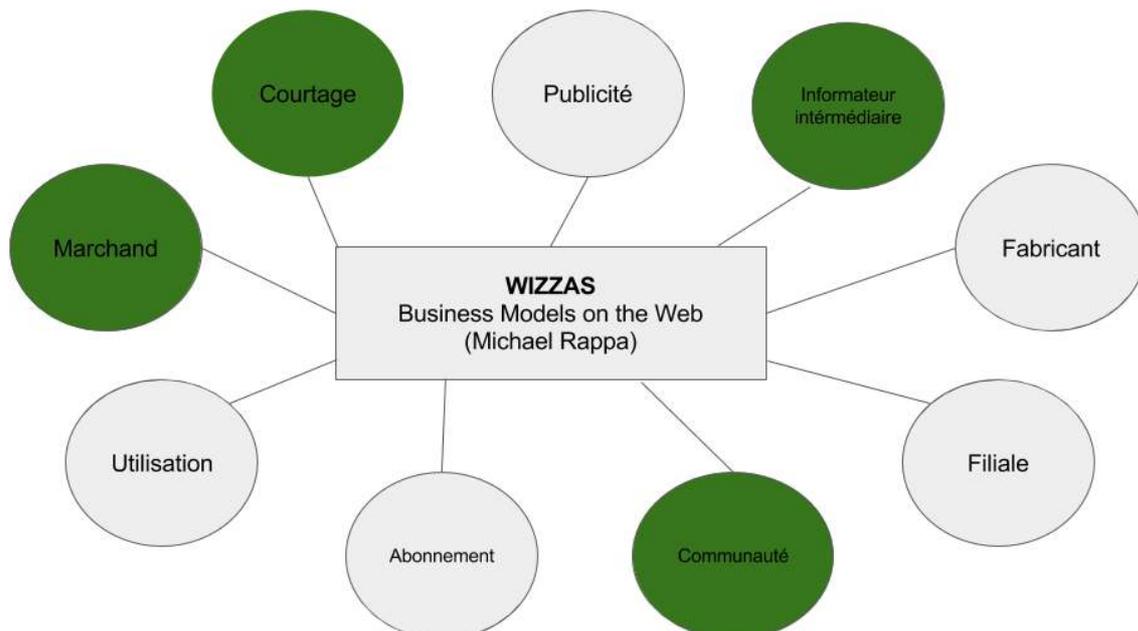


Wizzas

Le modèle RCOV de Wizzas réside essentiellement sur les communautés, le passage d'une stratégie de CRM à celle de VRM et une indépendance vis-à-vis des assureurs.

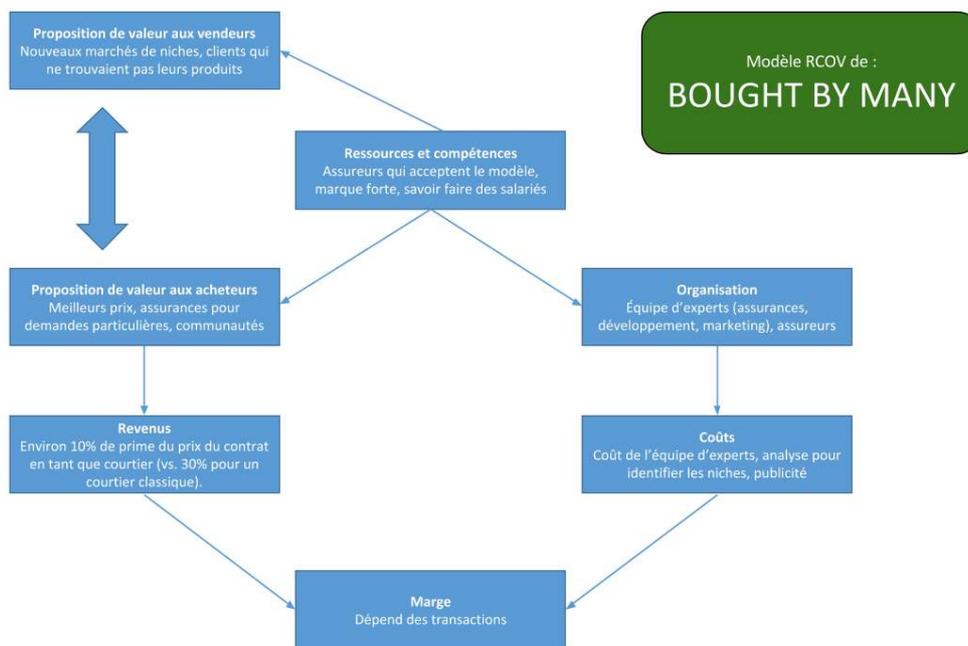


Le BM sur le web de Wizzas repose sur des communautés pour assurer les clients, l'informateur intermédiaire, le courtage et le marchand (Wizzas veut vendre aux assurances des études sur le marché en France grâce à leur modèle VRM).

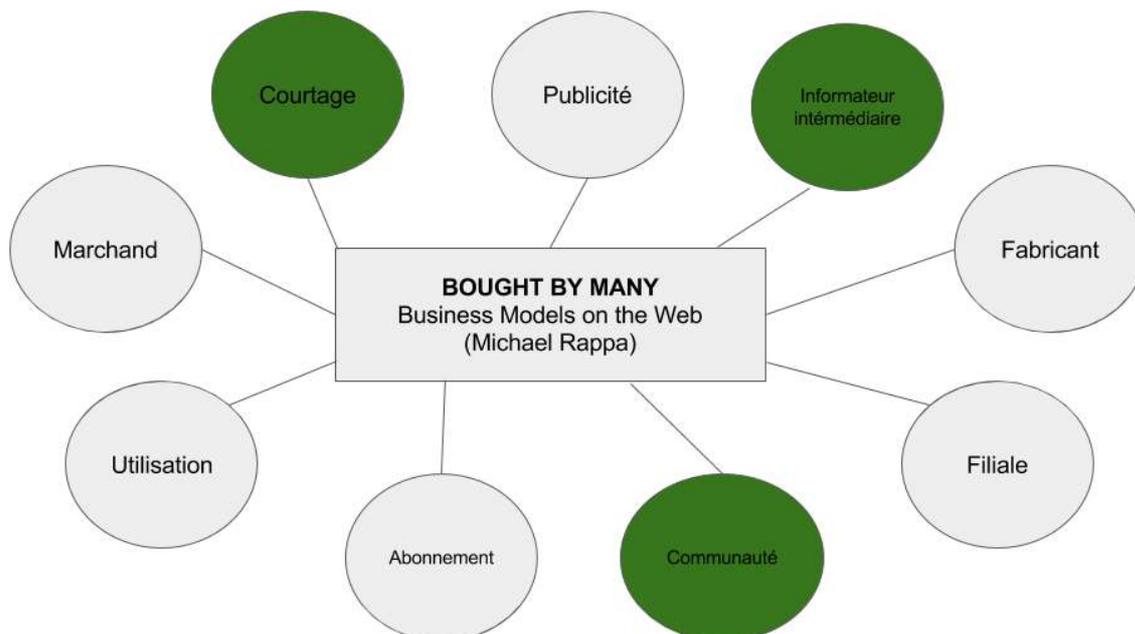


Bought By Many

Le modèle RCOV de Bought By Many repose sur la marque forte (grâce à une communauté de 150K personnes), l'engagement des assureurs et l'expertise de l'équipe (capable de trouver des marchés de niche).

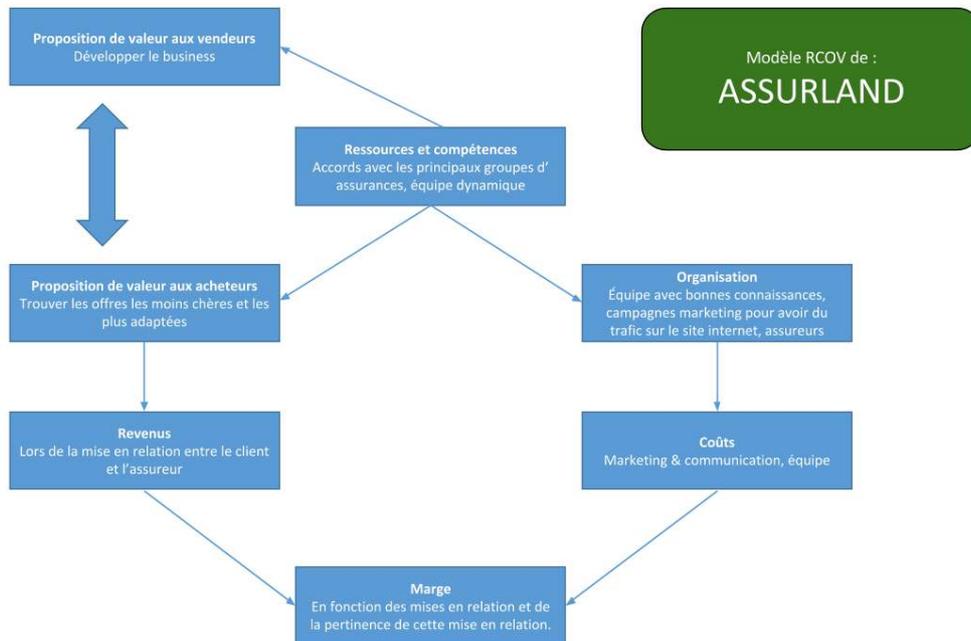


Le BM sur le web de Bought By Many repose sur le courtage, l'intermédiaire d'informations et les communautés.

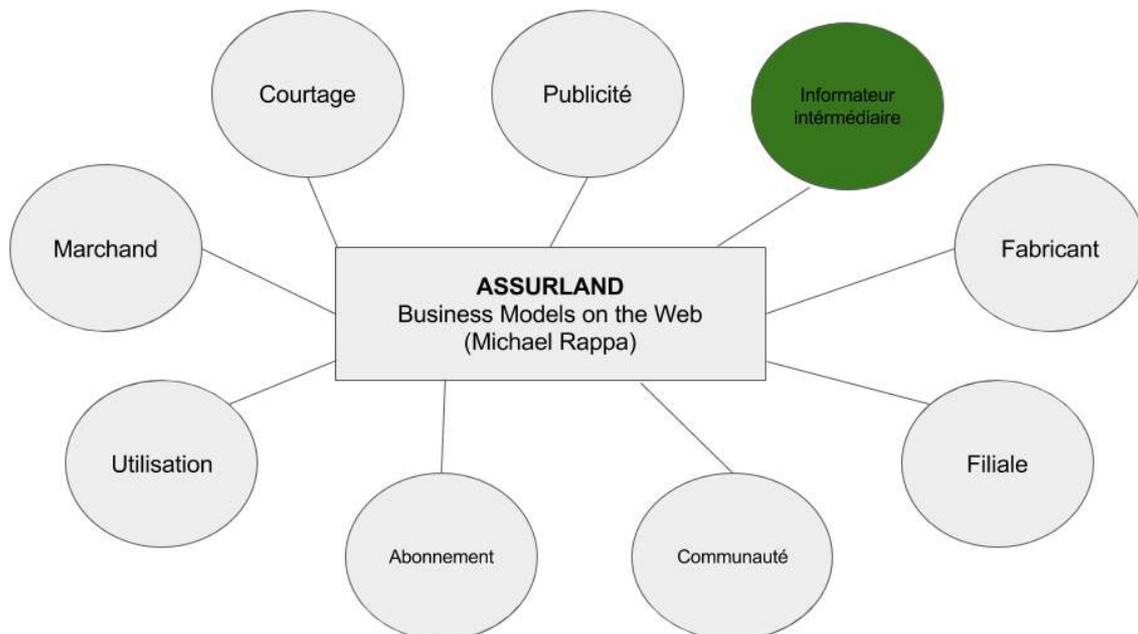


Assurland

Le modèle RCOV de Assurland repose sur les accords avec les assureurs, une puissance marketing et la reconnaissance des acteurs (vendeurs et acheteurs) grâce à la connaissance du marché depuis plus d'une décennie.



Le BM sur le web de Assurland repose uniquement sur l'informateur intermédiaire.



3.2. Analyse

L'analyse de ces entreprises va nous amener à plusieurs conclusions pour la réussite de son BM pour une startup dans le domaine de l'assurance. Tout d'abord, la nécessité d'une reconnaissance en tant qu'expert pour convaincre les clients. Puis, la capacité de répondre à la demande évolutive des clients : l'expérience client est primordiale, surtout dans un secteur souvent un peu obscur pour eux. Après, nous verrons l'importance de continuer à travailler avec les assureurs traditionnels et enfin nous verrons ce que l'on peut dire sur les innovations de rupture dans l'assurance.

a) Le besoin d'expertise

Nous remarquons que tous les acteurs interrogés ont parlé de leur expertise. Une expertise qui est importante pour inciter les clients à utiliser leur service, et une complémentarité d'expertise aussi au sein des équipes. Il y a la volonté d'avoir des salariés de grande qualité, pas seulement dans leur travail mais aussi dans leurs idées.

L'expertise nécessaire par rapport aux internautes et aux investisseurs est par exemple illustrée par Wizzas dont le fondateur a passé toute sa carrière à travailler avec des assureurs et des courtiers.

Une expertise que les startups justifient de différentes façons.

Certains par une carrière du fondateur au sein de groupes d'assurance comme Wizzas.

D'autres, plus simplement, une confiance accordée par le parcours du dirigeant comme le fondateur de Fluo.

Chez Réassurezmoi, c'est l'expertise sur un produit d'assurance qui permet de convaincre les internautes.

Le deuxième niveau d'expertise est au niveau des salariés. Cela ressort pour chacune des start-up interrogées. Le fondateur, aussi talentueux soit-il, a besoin de collaborateurs et son équipe doit donc être capable de le suivre. La motivation des candidats lors des recrutements est primordiale, mais il faut aussi une certaine osmose au sein de l'équipe. Toutes les personnes interrogées ont mis en avant la qualité de leur équipe et son importance dans le succès de leur start-up. C'est de cette façon que les dirigeants cherchent à optimiser les ressources et compétences de l'entreprise.

b) L'importance d'apporter une valeur ajoutée, une offre qualitative

Les start-up ont besoin d'experts et d'expertises mais surtout d'une valeur ajoutée, qui ne doit pas être uniquement monétaire. Les internautes vont se concentrer dans un premier temps sur les prix mais plus seulement.

Assurland, et les comparateurs en général, risquent de souffrir à moyen terme de leur position d'intermédiaires, sans valeur ajoutée pour les clients. Les assureurs cherchent des moyens d'acquisition moins chers que ceux des comparateurs et veulent profiter des start-up pour enrichir leurs offres. Cela passe, comme on l'a vu dans l'introduction avec le nouveau directeur général d'Axa, par la possibilité de vendre de façon très simple des contrats d'assurance. Cela va aussi passer par une simplification dans toutes les démarches qui suivront les accidents. C'est ce que fait Axa avec l'assurance en ligne Direct Assurance, qui offre la possibilité à ses clients de déclarer leurs sinistres avec leur smartphone. On retrouve aussi cette valeur ajoutée dans les objets connectés comme Allianz Conduite, qui permet aux clients de moduler leur assurance auto en fonction de la qualité de leur conduite. Cette dernière expérience ne rencontre pas pour l'instant un grand succès, mais de nombreuses start-up se spécialisent dans les objets connectés pour un jour permettre aux assureurs de mieux comprendre, et donc mieux assurer leurs clients.

c) Les assureurs sont des partenaires

Contrairement au domaine financier où il est maintenant possible de se passer des banques, il semble difficile de faire de même avec les assureurs. Les cinq start-up interrogées ont toutes une activité rémunérée par le courtage. Le comparateur lui n'a qu'un rôle d'intermédiaire. Il ne semble pas exister de solutions aujourd'hui pour se passer des assurances pour ces start-up. C'est une aubaine pour les assureurs, et c'est la raison pour laquelle Axa a par exemple investi 450 millions d'euros l'année dernière dans le numérique : il ne s'agit pas uniquement d'investissements dans le modèle existant mais dans l'écosystème des start-up qui gravitent autour d'eux.

La législation semble être un frein important pour tous ces acteurs. Le modèle semble donc difficilement remplaçable, c'est la raison pour laquelle les start-up se concentrent sur l'expérience client, des produits mieux adaptés et une meilleure visibilité pour les clients de leurs garanties. Il y a une intervention des start-up sur les points sur lesquels les assureurs ne

font pas d'efforts. Soit parce que ce n'était pas dans leurs intérêts, par exemple lorsqu'un client va payer deux fois pour le même service, soit parce les assureurs ont du mal à faire évoluer leur organisation.

d) La disruption dans le monde de l'assurance

Les points précédents montrent la difficulté de l'innovation de rupture dans le domaine de l'assurance.

Lorsque les comparateurs comme Assurland ont été lancés, ils ont été assez facilement intégrés dans le business model des assureurs et cela pourra sans doute se reproduire avec les nouvelles innovations. Parmi les différentes start-up, il n'y a que Wizzas et Bought By Many qui ont la volonté de faire changer le modèle de l'industrie de l'assurance. On peut dire que Bought By Many a réussi mais propose finalement des produits en compagnie des assureurs, ils ont donc plutôt apporté une certaine agilité pour les assureurs anglais en les obligeant à créer des produits d'assurances pour des biens spécifiques. Wizzas, qui souhaite changer plus en profondeur l'industrie, n'est pas suffisamment développé pour que l'on puisse assurer ce changement possible.

On remarque qu'il y a une accélération importante au niveau de l'entrepreneuriat dans le domaine de l'assurance, une accélération qui va obliger les assureurs à évoluer. Mais ces entreprises restent très traditionnelles et le changement prend du temps.

3.3. Perspectives

Quelles sont les perspectives des start-up dans le monde de l'assurance ?

On remarque que les nouveaux acteurs ont souvent des ambitions internationales.

Le métier de l'assurance était très local, avec les agents d'assurances. Il est devenu national avec la souscription par téléphone. L'avenir de produits d'assurance sur internet, entièrement optimisé dans la souscription et dans le parcours client, semble être plus globalisé.

a) De nouveaux marchés

De nouveaux marchés apparaissent. Cela correspond à l'émergence de nouvelles classes moyennes dans des pays comme l'Inde ou la Chine, et dans beaucoup de pays africains. Cela concerne aussi de nouveaux produits à assurer comme la cybercriminalité, qui devient particulièrement importante lorsque l'on regarde les nombreux piratages de données dans les journaux. Les nouvelles technologies vont aussi pouvoir modifier les assurances, notamment avec la technologie Blockchain (dont l'utilisation la plus connue est la monnaie virtuelle Bitcoin) qui va permettre de modifier en profondeur la sécurité des transactions et sans doute les façons de s'assurer.

b) La complexité de la législation reste une opportunité

Les évolutions dans la législation sont autant d'opportunités. Il s'agit souvent de marchés de niche. C'est avec ce type d'évolution que de nouveaux acteurs comme Réassurezmoi ont pu croître rapidement. Les assureurs tentent de rapidement s'adapter mais la législation européenne libérale est favorable à la concurrence et va donc pousser des directives allant dans ce sens. Le rapport de PWC sur l'assurance en 2020 montre que l'un des points clés dans l'assurance est le domaine politique et les changements de législation. C'est une opportunité en ce qui concerne le terrorisme ou les risques géopolitiques, comme en Ukraine. En France, la loi Eckert va obliger les assureurs à retrouver les personnes bénéficiaires des contrats d'assurance-vie de leurs clients, après leur décès.

On a aussi remarqué une certaine effervescence durant la fin de l'année dernière, avec l'obligation pour toutes les entreprises de proposer à leurs salariés une mutuelle. Des acteurs comme *plussimple.fr* ont profité de cette réglementation pour proposer aux entreprises de

gérer facilement ce nouveau poste, en se chargeant de simplifier au maximum les obligations légales et le type de contrat à proposer aux salariés.

c) Profiter de l'essor du marché de l'assurance

Le marché de l'assurance réagit bien à toutes ces nouvelles innovations. C'est une opportunité pour les entrepreneurs de s'y confronter.

Ce marché n'est pas celui qui va attirer le plus d'entrepreneurs car il est moins "vendeur" que les tendances actuelles d'économies collaboratives et de tout l'univers des Fintech. Il y a pourtant de nombreuses opportunités comme nous l'avons vu ci-dessus.

Peu d'acteurs sont capables d'investir autant qu'Axa ou Allianz pour soutenir ces start-up. Il semble d'ailleurs compliqué pour ces groupes de trouver suffisamment d'entrepreneurs par rapport aux moyens dont ils disposent. Allianz a lancé un accélérateur. Axa a un fonds d'investissement de 200 millions d'euros pour investir dans les start-up innovantes ; ce fonds ne disposait que de 10 millions avant 2015.

L'étude d'IBM sur l'assurance en 2020 va dans ce sens. Les assureurs vont devoir mettre en haut de leur liste de priorités le digital, et donc les start-up qui gravitent dans cet écosystème. Le besoin d'automatiser les tâches va dans le sens de la volonté des start-up, cela permet d'accélérer les processus, en créant des offres plus digitales.

Conclusion

La construction d'un business model n'est pas une chose facile pour l'entrepreneur. C'est d'autant plus difficile dans le secteur des assurances où la législation est contraignante et où la proposition de valeur doit être parfaitement adaptée aux clients. Mais l'environnement actuel paraît tellement porteur qu'il semble opportun de s'y intéresser et de s'y investir.

Les différentes start-up que nous avons rencontrées nous ont montré à quel point l'équipe était importante dans la réussite de leurs projets. Ces rencontres ont aussi permis de comprendre à quel point l'offre doit être qualitative pour convaincre les internautes.

Les entrepreneurs dans le domaine de l'assurance doivent aussi assimiler le fait qu'ils devront travailler avec les assureurs. Les entrepreneurs ne doivent pas voir les assureurs comme des concurrents mais plutôt comme des partenaires ayant de nombreuses lacunes qu'ils peuvent combler.

Les acteurs traditionnels, non présents en ligne, vont souffrir de cette nouvelle conjoncture. Cela concerne les agents généraux et les courtiers qui, s'ils n'ont pas réussi leur transition numérique, verront petit à petit leur clientèle utiliser de nouveaux canaux pour souscrire et gérer leurs contrats. Selon un rapport de Bain & Company, 79% des consommateurs dans le monde pensent utiliser le digital comme moyen d'interaction avec les assureurs dans les prochaines années et, selon le même rapport, le nombre de contrats vendus sur le web devrait doubler d'ici trois à cinq ans.

Les assureurs vont devoir continuer à faire évoluer leur business model mais ils s'y préparent. Leur transformation se réalisera, et elle se fera en compagnie de start-up si celles-ci peuvent leur apporter quelque chose. C'est une véritable opportunité car les assureurs ne sont pas bloqués et fermés dans leur modèle.

Le vrai changement et la vraie révolution se produiront peut-être lorsqu'un Xavier Niel ou un Elon Musk décidera de créer ou transformer une compagnie d'assurance 100% en ligne pour en faire un nid d'innovation qui sera capable de changer en profondeur l'industrie. Un acteur numérique, global et ultra-performant qui modifiera profondément la façon d'assurer.

Bibliographie

Ouvrages

1. DEMIL, Benoit, LECOCQ, Xavier, WARNIER, Vanessa. *Stratégie et Business Models*. Pearson, 2013. ISBN 978-2-7440-7650-3.
2. CHRISTENSEN, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business*. Harvard Business Review Press, 1997.
3. CHRISTENSEN, Clayton M. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press, 2003.
4. VERSTRAETE, Thierry, JOUISSON-LAFFITTE, Estèle. *Business Model pour entreprendre : Le modèle GRP : théorie et pratique*. De Boeck. 2009.

Interviews

1. Jehan de Castets - Fondateur de Fluo (France)
2. Juliane Repp - Junior PR Manager (Suisse)
3. Antoine Fruchard - Fondateur de Réassurezmoi (France)
4. Thierry Delcupe - Fondateur de Wizzas (France)
5. Helen Bentham - Chef du Marketing de Bought By Many (Royaume-Uni)
6. Marie Ritter - Marketing chez Assurland (France)

Etudes

1. BIECK, Christian. *Innovating insurance - Lessons from the world's leading innovators*. 2016. IBM Institute for Business Value. Disponible à l'adresse : <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03745USEN&attachment=GBE03745USEN.PDF>
2. YODER, Jamie, RAO, Anand, BAJOLAWA, Mansoor. *Insurance 2020 – Turning change into opportunity*. 2012. PWC Insurance. Disponible à l'adresse : <https://www.pwc.com/gx/en/insurance/pdf/insurance-2020-turning-change-into-opportunity.pdf>
3. CRAWFORD, Shaun. *2014 Global insurance outlook*. 2014. Ernest & Young. Disponible à l'adresse : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-2014-global-insurance-outlook/\\$FILE/EY-2014-Global-insurance-outlook.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-2014-global-insurance-outlook/$FILE/EY-2014-Global-insurance-outlook.pdf)

4. MUELLER, Florian, NAUJOKS, Henrik, SINGH, Harshveer, SCHWARZ, Gunther, SCHWEDEL, Andrew. *Global Digital Insurance Benchmarking Report 2015*. 2015. Bain & Company. Disponible à l'adresse : <<http://www.bain.com/Images/GLOBAL-DIGITAL-INSURANCE-2015.pdf>>

Sites internet

1. RAPPA, Michael. *Business Models on the Web*. Digital Enterprise, 2000. Consulté le 14.02.2016. Disponible à l'adresse : <<http://digitalenterprise.org/models/models.html>>
5. FFSA. Fédération Française des Sociétés d'Assurances. Disponible à l'adresse : <<http://www.ffsa.fr/>>
6. MAGRETTA, Joan. Why Business Model Matter. Harvard Business Review. 2002. Consulté le 04.03.2016. Disponible à l'adresse <<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>>

Revues

1. *Dossier : Spécial Digital 2016 - Dossier assurance*. L'argus de l'assurance. Numéro 7449. 18.03.2016. Pages 18-63.