

# Cycle Révolution Digitale

Lettre Conseil n°3



**Comment faire de  
l'assurance  
collaborative un  
gisement de valeur ?**

Avril 2016

## *Comment faire de l'assurance collaborative un gisement de valeur ?*

*Selenis poursuit le Cycle Révolution Digitale.*

*Cette lettre est consacrée aux projets en cours de création ou de développement dans le domaine de l'assurance collaborative. Il s'agit de comprendre pourquoi les start-ups de l'assurance collaborative se développent aujourd'hui et de s'intéresser au rôle que pourra tenir un assureur traditionnel à l'avenir, dans un tel contexte.*

*Nous espérons que cette lettre vous éclairera sur les transformations en cours et inspirera de nouveaux projets, sources de compétitivité.*

### **1. Introduction**

L'assurance n'échappe pas au développement de l'économie collaborative. De nombreux projets de *peer-to-peer insurance* voient le jour depuis un peu plus de six ans, à l'instar de *Friendsurance*, première entreprise d'assurance collaborative, créée en 2010 en Allemagne.

Parmi les précurseurs de ce nouveau modèle, nous retrouvons les sites d'achats groupés comme *BoughtByMany* qui visent à réduire les coûts ou encore l'initiative de la mairie de Caumont-sur-Durance : afin de pallier l'absence de couverture santé de nombreux habitants du village, une élue a négocié en 2013 une mutuelle communale avec de meilleures prestations, tout en maintenant un tarif attractif. L'achat groupé a ainsi permis à 293 habitants de bénéficier des prestations de la Mutuelle Générale d'Avignon, pour la somme de 47 euros par mois.

Aujourd'hui, l'assurance collaborative s'appuie sur la promesse de faire des économies grâce à la digitalisation des services proposés qui limite les coûts administratifs afférents, mais aussi à un fonctionnement vertueux par la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement qui limitent la fraude.

En ce sens, les projets se multiplient dans le monde entier, à l'instar des micro-assurances ou des plateformes de mutualisation de franchises. Les sources ouvertes mentionnent quinze assureurs collaboratifs déjà opérationnels en Amérique (Etats-Unis, Canada, Colombie), en Europe (Royaume Uni, Allemagne, France, Pays-Bas, République Tchèque), en Asie (Chine, Taiwan, Nouvelle Zélande) et en Afrique du Sud. En outre, approximativement quinze entreprises seraient aujourd'hui en attente de lancement.<sup>1</sup>

Une évolution qui pourrait ébranler les assureurs traditionnels, appelés à se transformer. S'agit-il d'un risque ou d'une nouvelle opportunité pour les assureurs traditionnels ? Malgré la crainte de se faire « uberiser », ces derniers peuvent compter sur le fait que l'assurance collaborative ne s'oppose pas toujours aux assureurs traditionnels, voire s'appuie sur eux.

---

<sup>1</sup> PeerCover - <http://www.peercover.co.nz/p2pinsurance-around-the-world.html>

## 2. Qu'est-ce que l'assurance collaborative ?

L'assurance collaborative (aussi appelée *crowdinsurance* ou *peer-to-peer insurance* en anglais) correspond aux nouveaux modes d'assurance proposés par l'économie collaborative. L'assurance collaborative démontre un certain nombre de **caractéristiques communes** :

- Une **approche communautaire** supposant l'organisation des assurés en groupes. Ces derniers créent des communautés avec leurs proches (groupes privés), ou s'intègrent dans des groupes existants (groupes publics),
- Un **fonctionnement entièrement digital et désintermédié** via des plateformes en ligne, ce qui permet une réduction notable des coûts,
- Un **pot commun** alimenté par les cotisations qui permet de rembourser les sinistres de premier niveau.


Par ailleurs, dans un certain nombre de start-ups de l'assurance collaborative, en cas de sinistre, la **décision de remboursement provient des pairs**, à l'instar de l'entreprise chinoise TongJuBao.

### *Les différents business model de l'assurance collaborative*

En fonction de l'engagement de l'entreprise, de son mode de rémunération et de son statut réglementaire, nous avons identifié trois modèles économiques :

- **Plateforme financière** rémunérée par les frais administratifs prélevés sur les cotisations (plateforme de gestion de fonds agréée par l'autorité de régulation),
- **Courtage en assurance** rémunéré par la commission payée par l'assureur (agrément de courtier en assurance)

- **Service de mutualisation de franchises** rémunéré par un pourcentage de l'indemnisation (l'agrément n'est pas nécessaire car ces services ne se substituent pas à un contrat d'assurance)

	Plateforme financière		Courtier en assurance	Mutualisation des franchises
	 Guevara (2014)	 TongJuBao (2015)	 Friendsurance (2009)	 InsPeer (2015)
Type d'assurance	Auto	Risques sociaux (divorce, chômage, disparition d'un enfant)	Auto / MRH / Appareils nomades / PJ / RC vie privée	Auto / Moto / MRH (couverture des franchises jusqu'à 1500€)
Nature et formation des groupes	Publics (l'assuré choisit son groupe) / privés	Publics (l'assuré choisit son groupe) / privés	Publics (l'assuré est associé au groupe automatiquement par la plateforme) / privés	Privés
Structure et formation de la cotisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant de la cotisation fixé par Guevara</li> <li>• Deux composantes : pot commun du groupe et frais administratifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exprimé en unités d'assurance : le montant unitaire est fixé par TongJuBao, nombre d'unité au choix de l'assuré</li> <li>• Deux composantes : pot commun du groupe et frais administratifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant de la cotisation fixé par Friendsurance et l'assureur</li> <li>• Deux composantes : pot commun du groupe et cotisation versée à l'assureur classique</li> </ul>	Prime minimale de 100€ fixée par Inspeer et versée uniquement en cas de déclaration de sinistre
Mécanisme de remboursement de la prime	En fonction de la sinistralité	En fonction de la sinistralité Jusqu'à 75%	En fonction de la sinistralité Jusqu'à 40%	Non
Qui vérifie le sinistre ?	Guevara	La communauté	Friendsurance	Inspeer
Mode de rémunération	Frais administratifs prélevés sur les cotisations (50-80% de la cotisation en fonction de la taille du groupe)	Frais administratifs prélevés sur les cotisations	Commission payée par la société d'assurance	10% de l'indemnisation, versée par les autres membres de la communauté

A ce stade, ces nouveaux acteurs semblent être soit complémentaires des assureurs traditionnels (couverture de risques moins élevés, de risques spécifiques comme la disparition d'un enfant, couverture des franchises, ...) soit insuffisamment développés pour les concurrencer (périmètre géographique de Guevara limité à la ville de Brighton).

## *La menace des nouvelles start-up en cours de création*

Deux nouvelles sociétés en cours de création visent à s'imposer comme des alternatives, en cherchant à assurer des clients de façon totalement indépendante des assureurs traditionnels. L'efficacité de ces modèles économiques reste encore à démontrer, puisque ces entreprises sont en cours de lancement.

**UVAMO** UVAMO a clairement pour ambition de devenir un assureur à part entière. L'entreprise se présente comme un modèle innovant en proposant aux investisseurs de s'intéresser à l'assurance. Les algorithmes maison intégrés dans la plateforme d'UVAMO permettent d'évaluer rapidement le risque lié à une police d'assurance. Ainsi, les investisseurs extérieurs peuvent injecter des fonds en choisissant le profil de risque qui leur convient. Ces investisseurs devraient par ailleurs permettre à l'entreprise d'atteindre le capital requis nécessaire à l'assurance des risques. Dans un premier temps, UVAMO souhaite proposer une assurance Auto.

Lancée par l'ancien Directeur de la Technologie de la prospère entreprise Lending Club, UVAMO devrait se construire sur le même modèle de marché que celui utilisé pour les prêts, afin d'appliquer cette recette fructueuse au secteur de l'assurance. Le profil des dirigeants – entièrement orientés « digital » - traduit l'importance que consacre UVAMO à la réduction des coûts par l'utilisation des nouvelles technologies.

**Lemonade™** Cette start-up en cours de création travaille avec les autorités de régulation de l'état de New York pour obtenir un agrément de compagnie d'assurance. La société ne dévoile pas de détails sur son *business model* et son

site-web est aujourd'hui en cours de construction. Cependant, lors de son embauche en tant que Directeur en charge des Modèles Comportementaux (Chief Behavioral Officer), Dan Ariely a précisé que la start-up cherchait à résoudre l'antagonisme existant entre assureur et assuré. La société souhaite s'appuyer sur les connaissances de science comportementale pour permettre une réduction de la fraude et de la bureaucratie qui mènerait vers une baisse des coûts et à terme, à réinventer l'assurance.

L'équipe dirigeante est composée d'experts de l'assurance, ce qui souligne la volonté de donner un poids important à la technique assurantielle. Lemonade bénéficie par ailleurs pour son lancement d'un investissement de 13 M\$ et a aussi reçu le soutien de réassureurs (Berkshire Hathaway's National Indemnity, Lloyd's of London, Hiscox, Munich, Transatlantic, and XL Catlin).

Ces deux sociétés s'appuient sur des compétences différentes pour développer l'assurance collaborative mais avec un objectif commun : réinventer l'assurance.

### 3. Pourquoi l'assurance collaborative est plébiscitée aujourd'hui ?

Le secteur de l'assurance souffre d'une mauvaise réputation liée en partie à la crise financière de 2008. La majorité des clients expriment un manque de confiance envers les assureurs et les perçoivent comme des entreprises peu innovantes, opaques et avec un système administratif très lourd. Selon l'enquête mondiale *World Insurance Report* publiée par Capgemini en 2015, seulement 28,9 % des clients dans le monde se sont déclarés satisfaits de leur assureur en 2014. Le taux de satisfaction est encore plus faible auprès de la génération Y qui critique la lourdeur administrative et la lenteur du processus de gestion des sinistres<sup>2</sup>.

Les fondateurs des nouvelles start-ups expliquent que leur volonté de proposer une alternative<sup>3</sup> est née du constat à la fois d'une mauvaise gestion du service client, et de l'incapacité des assureurs à proposer des tarifs satisfaisants.

#### *Une attractivité liée à la baisse des coûts*

L'attractivité des nouveaux assureurs P2P est basée essentiellement sur la promesse de la **diminution des primes grâce à la maîtrise des frais généraux et de la charge sinistre**.

- L'approche entièrement digitale permet en effet de **réduire l'effectif commercial, marketing, mais aussi les coûts administratifs et par conséquent la prime**. Le site-web ainsi que l'application mobile sont les outils principaux de l'assuré, qui peut déclarer son sinistre, prendre en

---

<sup>2</sup> Capgemini World Insurance Report 2015 : [https://www.fr.capgemini.com/sites/default/files/selon\\_le\\_world\\_insurance\\_report\\_2015\\_moins\\_de\\_30\\_des\\_clients\\_dans\\_le\\_monde\\_sont\\_satisfaits\\_des\\_services\\_proposes\\_par\\_leurs\\_assureurs.pdf](https://www.fr.capgemini.com/sites/default/files/selon_le_world_insurance_report_2015_moins_de_30_des_clients_dans_le_monde_sont_satisfaits_des_services_proposes_par_leurs_assureurs.pdf)

<sup>3</sup> Guevara, moral hazard and the future of P2P Insurance – R.Huckstep - <http://dailyfintech.com/2015/12/24/guevara-moral-hazard-and-the-future-of-p2p-insurance/>  
Tech's peer-to-peer model is coming for insurance – Z.Guzman - <http://www.cnn.com/2015/06/19/techs-peer-to-peer-model-is-coming-for-insurance.html>



photo les dégâts et suivre l'évolution de son dossier entièrement en ligne. Un service d'appel gratuit ainsi qu'un chat sont les canaux de communication principaux en cas de problème.

- Le mécanisme de **remboursement des primes** non-dépensées, ainsi que l'approche communautaire contribuent également à minimiser le risque de comportement frauduleux, à réduire la sinistralité et donc à réduire la prime. Friendsurance, avec son mécanisme de *cash-back*, permet aux assurés de récupérer une partie de leur prime ; plus la communauté est grande et plus sa sinistralité est faible, plus le remboursement de la prime sera élevé. Ce système vertueux permet de diminuer les risques de fraude, de mieux sélectionner les risques et de baisser les coûts d'acquisition de nouveaux clients grâce à l'aspect communautaire.
- Enfin, la possibilité de constituer des groupes en invitant des amis ou des proches **réduit considérablement le coût d'acquisition** du client pour la compagnie d'assurance.

### *Une transparence accrue vis-à-vis des clients*

Les nouveaux acteurs mettent aussi en avant la **transparence des prix et des garanties pour l'assuré**, qui devrait résulter d'une meilleure communication dans la relation client, d'une approche pédagogique et simplifiée dans la rédaction des garanties, et de l'utilisation d'outils comme les comparateurs. Par exemple, grâce au comparateur intégré dans le site-web de Friendsurance, le client choisit son contrat en comparant les prix et les garanties des différentes compagnies d'assurance. Les résultats affichent également le remboursement maximal que la plateforme peut accorder en cas de faible sinistralité.

## *Une réponse au besoin d'innovation et de personnalisation*

Les nouveaux acteurs se positionnent également en tant que **promoteurs de nouveaux produits** et de services qui ne sont pas disponibles sur le marché. Ils répondent ainsi à la demande d'adaptabilité et de personnalisation des offres recherchées par les assurés. L'assurance collaborative permet aux clients de rejoindre des communautés spécifiques pour souscrire des offres « ultraspecialisées ». L'entreprise BoughtByMany propose par exemple une assurance voyage pour diabétiques, ou encore une assurance pour les animaux domestiques exotiques...

De même, TongJuBao a introduit en Chine l'assurance des risques sociaux (contre le divorce, la perte d'emploi ou encore la disparition d'un enfant). De son côté, Uvamo proposera une couverture de base (assurance de biens et risques divers) qui pourra être personnalisée par les assurés eux-mêmes en fonction de leurs souhaits.

Enfin, de façon générale, **le contexte de développement de l'économie collaborative** dans d'autres secteurs comme les services hôteliers, taxis, incite les nouveaux entrepreneurs à chercher des modèles alternatifs plus orientés vers le client final.

#### 4. L'assurance collaborative encore à l'épreuve ?

Les exemples précités montrent que l'assurance collaborative présente deux limites principales :

- Un champ d'action réduit,
- Un modèle économique qui doit encore faire ses preuves.

En effet, l'assurance collaborative semble pour l'instant **la plus adaptée aux petits risques à forte fréquence**, comme l'assurance des appareils nomades (smartphones, tablettes, etc.) et se positionne en complément des assureurs traditionnels ; ces derniers sont en général sollicités pour couvrir les risques des sinistres importants. **La couverture de risques plus lourds nécessite d'atteindre une taille critique suffisante** et dépend donc du nombre d'utilisateurs souhaitant s'assurer. Or la personnalisation à l'extrême proposée par certains assureurs collaboratifs limite de fait le nombre de clients potentiellement intéressés, et semble donc incompatible avec la couverture de ce besoin à tarif réduit. Par ailleurs, afin de se faire connaître, les nouvelles start-ups devront investir massivement en marketing et communication dans un environnement à forte intensité concurrentielle.

D'autres **aspects du *business model* des acteurs collaboratifs méritent un approfondissement**, notamment leur rentabilité, la qualité du service client en situation de sinistre, leur capacité à maîtriser les fraudes ou imposer des règles strictes de fonctionnement à l'ensemble de la communauté qui garantissent le succès d'un projet collaboratif (règles de résiliation du contrat, conséquence d'une fraude ou d'une hausse de sinistralité).

L'exemple de la société PeerCover illustre l'instabilité actuelle de certaines entreprises de l'assurance collaborative. La faillite de la start-up, liée à la fragilité de son *business model*, souligne les incertitudes quant à la réussite des assurances collaboratives.

## *La faillite de PeerCover : une leçon pour les nouveaux projets collaboratifs ?*



*La société néo-zélandaise proposait à des groupes de personnes de s'assurer entre eux selon leurs propres termes et à un coût réduit. Les individus jouent alors un rôle d'assurés mais aussi d'assureurs ; les demandes de remboursement sont conditionnées à l'acceptation par le réseau. Le site ne couvrait que des petits risques (smartphones, tablettes etc). Le système d'auto-assurance proposé par Peercover a fait faillite en juin 2014 du fait d'une capitalisation insuffisante et d'une concurrence particulièrement agressive. Une communauté disposant de trop peu de membres ne peut pas fonctionner. Rachetée par Providence Solutions, PeerCover a pu renaître mais sous un nouveau business modèle qui ne ressemble en rien au précédent : il s'agit maintenant de permettre la rencontre entre des courtiers en assurance et des entrepreneurs.*

**Les acteurs existants de l'assurance collaborative doivent encore atteindre la maturité et faire leurs preuves**, c'est d'autant plus pertinent pour des sociétés en cours de lancement, comme Uvamo et Lemonade, qui cherchent à se positionner sur le marché de l'assurance traditionnelle. Pour atteindre cet objectif, Uvamo compte sur des investisseurs extérieurs pour assurer sa solvabilité et ne pourra donc être opérationnel que si lesdits investisseurs décident de participer lors de son lancement.

**Du point de vue réglementaire, l'assurance est un secteur extrêmement régulé**, notamment en termes de solvabilité, ce qui crée d'importantes barrières à l'entrée. **Les start-ups de l'assurance collaborative déjà en place ont pu trouver des parades pour répondre aux exigences des autorités de régulation**

(agrément de courtier en assurance pour Friendsurance, licence de plateforme financière pour Guevara). Cependant, le secteur étant en cours de développement, le recul est insuffisant pour en évaluer la robustesse. En ce sens, les assureurs traditionnels semblent actuellement être encore à l'abri de l'essor de l'économie collaborative, à la différence des secteurs de l'hôtellerie ou du transport.

**Les assureurs jouent également un rôle social** que les nouvelles start-ups ne pourront pas exercer. Ces derniers tentent d'évoluer en attirant leurs clients avec la promesse de primes moins élevées grâce aux mécanismes d'incitation à une bonne maîtrise des risques et une image innovante. Ce nouveau positionnement semble bien convenir à une population jeune ainsi qu'à des contrats d'assurance spécifiques (Auto ou MRH). En s'installant dans un périmètre limité, comment les assureurs collaboratifs pourront-ils protéger les personnes fragiles, malades ou handicapées en assurance santé ? Pourront-ils proposer les aides sociales à l'exemple des mutuelles en France ? Si les nouveaux acteurs de l'assurance sélectionnent les meilleurs risques en laissant les autres aux assureurs traditionnels, **ce fonctionnement risque de poser à terme un problème de déséquilibre social et de se heurter aux questions réglementaires.**

Néanmoins, **la prise en compte du mouvement disruptif de fond lié à l'économie collaborative semble inévitable et fondamentale.** En raison des barrières à l'entrée du secteur, les assureurs disposent de temps pour réfléchir aux conséquences, aux impacts et aux stratégies d'ajustement.

## 5. En guise de conclusion : Quelle place pour les assureurs traditionnels ?

Quelles sont les mesures à prendre pour résister à la vague de l'économie collaborative qui pourrait réinventer le modèle traditionnel de l'assurance ?

Le phénomène pourrait s'amplifier et faire perdre des parts de marché aux assureurs traditionnels. Afin d'en faire un relais de croissance, il s'agit de se pencher sur ces acteurs et de mettre en place des stratégies pour surfer sur la vague digitale.

D'un côté les acteurs traditionnels devront **veiller aux évolutions du secteur de l'assurance en France et à l'étranger et réfléchir aux gisements de valeur à tirer des partenariats avec les nouveaux entrants**. Les assureurs pourraient ainsi jouer un rôle proactif, par exemple en établissant des partenariats avec les start-ups collaboratives comme InsPeer. Suivant cette logique, BNP Paribas s'affirme comme un précurseur en s'associant à la start-up Amalfi (premier courtier P2P français).

Ces évolutions intensifient les questionnements pour les assureurs :

- Quelles sont les évolutions du secteur en France et à l'étranger ?
- Quelles sont les nouvelles technologies, les nouveaux modèles économiques en cours de création en assurance et dans d'autres secteurs économiques (banque, grande distribution,...) ?
- Comment s'adapter dans un contexte de menace de désintermédiation ?
- Quels partenariats construire avec des start-ups proposant un service à forte valeur ajoutée pour mes clients ?

Par ailleurs, **les promesses portées par les nouveaux acteurs signalent aux sociétés d'assurance les failles qui doivent être comblées pour améliorer leur image et la satisfaction des clients**.

La **fidélisation des clients** passera par le développement d'une approche affinitaire et la personnalisation, que certains assureurs traditionnels ont déjà commencé à mettre en place. Ainsi, Humanis a lancé un blog ([www.aidants.mesdebuts.fr](http://www.aidants.mesdebuts.fr)) qui permet aux proches des personnes en situation de dépendance d'échanger sur leur quotidien. Axa joue aussi la carte communautaire, par le biais de son partenariat avec le site Club14, réservé aux motards. Enfin, Groupama a réalisé en partenariat avec Cegid un portail réservé aux TPE et PME. Enfin, **l'amélioration du service client** via la digitalisation des services de gestion et de souscription, l'adéquation des canaux de communication avec le client et la simplification des rédactions contribueront considérablement à l'amélioration de l'image du secteur de l'assurance. La réactivité, la simplicité et la transparence permettent en effet de restaurer la confiance.

Les assureurs pourront ainsi analyser la situation en se posant plusieurs questions :

- Qui sont les clients cibles ? Quels sont leurs besoins ? Ont-ils évolué ?
- Quelle image la société véhicule-t-elle vis-à-vis de ses clients cibles ?
- Quelles sont les sources d'insatisfaction des clients aujourd'hui ?
- La société dispose-t-elle d'une stratégie permettant de répondre à ces problématiques ?
- Quels sont les outils et les technologies les plus adaptés pour garantir un meilleur retour sur investissement ?

Afin de faire de l'assurance collaborative un gisement de valeur, le cabinet Selenis se propose de vous accompagner dans l'analyse de ces évolutions et vous invite à consulter le nouvel ouvrage d'**Olivier Arroua**, Associé de Selenis, « **Construire et déployer sa stratégie de fidélisation clients** » en vente à partir du **13 avril 2016** (Editions Argus de l'Assurance).



Nous continuons à étudier les réponses que la **transformation digitale apporte aux problématiques stratégiques clés de la Banque et de l'Assurance.**

Notre prochaine lettre sera dédiée au sujet suivant :

Les outils digitaux de fidélisation des clients





*Selenis est un cabinet de conseil métier en stratégie et management spécialisé dans les services financiers et la protection sociale.*

*Créé en décembre 2005 par Olivier Arroua et Marie Sallé, le cabinet dispose d'une équipe reconnue et fédère un groupe d'experts pluridisciplinaire.*

*Selenis combine intelligemment l'expérience de ses clients et l'expertise de ses consultants pour développer rapidement des solutions à la fois innovantes et performantes.*

***Indépendants, compétents et engagés, nous sommes à vos côtés pour concevoir et déployer votre stratégie d'innovation.***

*Retrouvez nos références, nos savoir-faire, et nos publications sur <http://www.selenis.fr>*

*Contactez-nous pour échanger sur les prochaines innovations qui vous donneront une longueur d'avance...*

*www.selenis.fr*

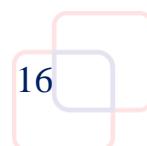
*38 avenue Hoche*

*75008 Paris*

*01 74 70 48 70*

*olivier.arroua@selenis.fr*

*marie.salle@selenis.fr*



Scannez et  
découvrez notre  
site internet!



[www.selenis.fr](http://www.selenis.fr)