

Comment reconnaître une future pépite d'un projet pipeau

L'AssurTech a la cote ! De plus en plus de jeunes pousses se lancent sur ce créneau porteur. Mais toutes n'ont pas les faveurs des investisseurs. Tom Hutton, directeur général d'XL Innovate, l'initiative de capital-investissement du (ré)assureur XL Catlin, explique ce qu'il attend des entreprises innovantes du secteur.

En 1990, lorsque nous levions des fonds pour Risk Management Solutions (RMS), la première startup d'AssurTech financée par des capital-investisseurs, aucun VC dans le domaine de la technologie n'avait jamais investi dans l'assurance. La plupart d'entre eux refusaient de nous recevoir, pensant que nous disparaîtrions sous le poids de la réglementation et de la bureaucratie, typique –à l'époque– des grandes compagnies d'assurance.

Heureusement, tout a depuis changé –ou presque– dans le monde du capital-investissement comme dans l'AssurTech. La formule « magique » du capital-investissement, en revanche, est toujours la même. C'est tant mieux pour les entrepreneurs qui s'intéressent à l'assurance car les opportunités y sont nombreuses et le secteur est prône à l'innovation. Les initiatives les plus fructueuses sont en général celles qui représentent une véritable opportunité commerciale et sont menées par une équipe qui sort de l'ordinaire. Ceci étant dit, au-delà de ces caractéristiques de base, on ne peut prédire le succès d'une startup d'AssurTech que si l'on maîtrise parfaitement les rouages du monde de l'assurance.

Chez XL Innovate, nous nous intéressons exclusivement à l'AssurTech et n'investissons que dans des entreprises du domaine de l'assurance P&C (Property & Casualty, ou assurance Dommages et Responsabilité civile). Il

s'agit d'un domaine porteur où les opportunités de création de valeur sont nombreuses.

Résoudre un problème concret

Nombre d'entrepreneurs pensent que la taille du secteur et les processus traditionnels de l'assurance sont autant de raisons d'introduire de nouvelles approches disruptives. Personnellement, je suis prudent quant à cette théorie. Je ne crois pas que les opportunités viennent de la taille du secteur, dont l'échelle permet -certes- de maximiser l'adoption de nouvelles technologies. Je pense, au contraire, qu'elles viennent de l'utilisation d'une technologie pour répondre à *un* problème dont la résolution représente un gain de valeur important pour les assureurs.

Voici quelques-uns des critères que nous prenons en compte lorsque nous étudions le potentiel d'une startup d'AssurTech :

- Valeur ajoutée pour le client : Réduction des risques, optimisation des coûts sur le long terme, expansion des marchés, *etc.* sont autant d'opportunités à forte valeur ajoutée. Une amélioration temporaire de la distribution ou une optimisation marginale des coûts ne le sont pas.
- Business model : La startup dispose-t-elle d'un *business model* viable ? Les assureurs détestent partager leurs primes, et les courtiers sont aussi peu enclins à partager leurs commissions. C'est d'autant plus le cas si leurs activités ne croissent pas suite aux dépenses supplémentaires que représentent les services de la startup. Les *business models* AssurTech qui gagnent sont ceux qui fournissent une valeur incrémentielle à leurs clients pour chaque dollar de revenu dérivant de leurs services.
- Défendabilité : L'approche est-elle défendable et durable (exclusivité de la technologie, de l'information, des relations) ? De manière générale, la technologie, ou son application, est le moteur de la valeur et de la *défendabilité* d'une startup. Les relations au sein du secteur sont également importantes mais peuvent être répliquées par un concurrent.
- Scalabilité : L'opportunité est-elle *scalable*, ou bien limitée à une niche de clients ? En général, nous estimons qu'une startup doit, pour être *scalable* et durable, être capable (bien que nous ne puissions jamais en être certain) de réaliser l'équivalent d'au moins 100 millions de dollars US de chiffres d'affaires en 5 à 7 ans. Pour les startups s'attaquant à la souscription ou aux canaux de distribution, la barre est placée plus haut : ces entreprises devront atteindre des primes de plusieurs centaines de millions de dollars avant d'atteindre une taille critique et de générer un niveau de liquidité suffisant.
- Innovation : L'entreprise aura-t-elle un impact significatif dans le secteur, ou bien cherche-t-elle à créer de la valeur sur le court terme en exploitant les *status quo* du secteur ? Participer au lancement d'un nouveau cabinet de courtage ne nous intéresse pas. Par contre, révolutionner la distribution de certains produits d'assurance ou développer une nouvelle forme de courtage dopée à la technologie, ça nous fait rêver !

C'est un cliché mais une bonne équipe, ça compte

Les meilleures équipes, dans le domaine de l'AssurTech, sont celles qui ont à la fois une expertise technologique remarquable et une connaissance du secteur de l'assurance. Une startup peut se lancer avec un seul de ces éléments, mais ils sont tous les deux cruciaux pour performer sur le long terme.

Les investisseurs évaluent le potentiel d'une équipe en fonction des critères suivants :

- Formulation du projet : On doit être convaincu de la viabilité du projet et persuadé que l'équipe sera capable de vendre sa vision et sa solution au marché.
- Expérience : L'équipe a-t-elle une expérience de l'entrepreneuriat ? A-t-elle l'habitude de travailler avec des capital-investisseurs ? Quelle est son expérience dans la technologie ou le marché sur lequel elle va travailler ?
- Autonomie : Les investisseurs sont des *coaches*, pas des athlètes. Un entrepreneur doit impressionner ses investisseurs en permanence et ne pas se tourner vers eux en quête d'initiatives.
- Attractivité : Toute entreprise en croissance doit recruter. Un leader doit avoir les caractéristiques humaines et professionnelles qui lui permettront d'attirer, de motiver et de retenir une bonne équipe.
- Références : L'équipe a-t-elle fait preuve de ces qualités dans ses expériences précédentes ?

Les acteurs établis comptent, plus que dans d'autres secteurs

Les startups AssurTech bénéficient souvent de l'accompagnement des grands acteurs du secteur. Le monde de l'assurance a cela de particulier que les relations qui l'animent sont nécessaires à son bon fonctionnement –le risque y est souvent partagé par des entreprises concurrentes. Le statut d'initié s'y acquiert au travers la collaboration et *via* des partenariats de marché.

En tant que capital-investisseurs, nous cherchons à nous démarquer en proposant non seulement des fonds, mais également notre expérience dans le domaine de l'AssurTech P&C et les ressources d'un partenaire international, XL Catlin. Nous évitons par ailleurs de nous intéresser à certaines technologies en priorité (IA, apprentissage automatique, blockchain) car elles ne sont pas une fin en soi pour les assureurs. Ceux-ci ont démontré leur capacité à être des *early adopters* de nombreuses technologies mais ce sont avant tout des solutions qui doivent leur être présentées.

Dans les années à venir, on s'attend à ce que les startups s'intéressent de plus en plus aux risques émergents, redéfinissent l'expérience-client et les modes de distribution, et permettent de considérablement réduire les coûts opérationnels des grands acteurs du secteur. Cette vague d'AssurTech ne fait

que démarrer !