

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM
Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Le 15 novembre 2018

Par : Emilie BONIN et Magali ROUJAS

Titre : ERM du risque de développement avec des partenaires de type startup

Confidentialité : NON OUI (Durée : 1an 2 ans)

La durée de confidentialité expire aux 31 décembre N+1 (1 an) ou N+2 (2 ans)

Les stagiaires s'engagent à ce que les données de l'Entreprise présentées dans le cadre des travaux de la formation (rapport de projet & présentation) respectent les règles relatives à la protection des données à caractère personnel conformément aux dispositions de la Loi informatiques et Liberté n°78-17 du 6 janvier 1978 modifiée par la Loi du 6 août 2004

Membres présents du jury :

=====

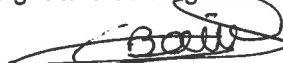
=====

Par ma signature j'autorise la publication sur un site de diffusion de documents actuariels du rapport de projet
(après expiration de l'éventuel délai de confidentialité)

Nom : BONIN

Prénom : Emilie

Signature du stagiaire



Si binôme :

Nom : ROUJAS

Prénom : Magali

Signature du stagiaire



ERM du risque de développement avec des partenaires de type startup

Préambule.....	2
1. Intérêt pour le réassureur de développer un partenariat avec une startup	3
<i>Le marché de l'assurance emprunteur.....</i>	<i>3</i>
<i>Les acteurs de la chaîne en assurance emprunteur individuelle.....</i>	<i>3</i>
<i>Les startups considérées : courtiers distributeurs et gestionnaires.....</i>	<i>4</i>
<i>Le réassureur.....</i>	<i>5</i>
<i>L'assureur.....</i>	<i>6</i>
2. Risques pour le réassureur de développer un partenariat avec une startup.....	6
2.1. Dépendance entre les risques	8
2.2. Risques stratégiques.....	8
<i>Risques liés à la stratégie de développement.....</i>	<i>8</i>
<i>Risques liés à l'exécution de la stratégie de partenariat avec une startup.....</i>	<i>9</i>
<i>Risque lié à la propriété intellectuelle.....</i>	<i>9</i>
<i>Risque d'image et de réputation.....</i>	<i>10</i>
2.3. Risques opérationnels	10
<i>Ressources humaines.....</i>	<i>11</i>
<i>Risques liés aux systèmes d'information.....</i>	<i>11</i>
2.4. Risques de conformité et de déontologie.....	12
2.5. Risques de souscription	13
<i>Développement de partenariats.....</i>	<i>13</i>
<i>Volume des ventes.....</i>	<i>13</i>
2.6. Risque de contrepartie	14
3. Représentation visuelle et synthétique des risques liés au partenariat avec la startup et de l'appétence du réassureur	15
3.1. Démarche ERM initiée en amont du lancement de partenariat avec une startup.....	15
3.2. Lien avec l'appétence au risque du réassureur.....	16
3.3. Application à deux startups.....	17
<i>Définition de l'appétence du réassureur.....</i>	<i>18</i>
<i>Evaluation des risques liés aux startups.....</i>	<i>19</i>
4. Conclusion.....	21
5. Annexes	22
5.1. Cartographie des risques.....	22
<i>Format de la cartographie et échelles d'occurrence et d'impact.....</i>	<i>22</i>
<i>Cartographie détaillée.....</i>	<i>24</i>
5.2. Evaluation et représentation synthétique des risques liés à la startup.....	29
<i>Traduction en risques des éléments clés de prise de décision – premier questionnaire.....</i>	<i>29</i>
<i>Evaluation des risques liés au partenariat avec la startup – second questionnaire.....</i>	<i>31</i>
5.3. Mise en application avec deux startups	33
5.5. Bibliographie	37

Préambule

Dans un contexte où les consommateurs recherchent, quel que soit le domaine d'activité, toujours plus de rapidité, de fluidité, de praticité, de simplicité et de service client performant, les détenteurs historiques d'un marché sont désormais de plus en plus exposés au risque de se faire « ubériser » ou « disrupter ». Si la tentation pour les acteurs du secteur d'activité de l'assurance en France, compte-tenu du fait qu'ils évoluent dans un marché complexe et très réglementé, pourrait être de se croire protégés grâce à leur expertise historique, les évolutions observées ces dernières années semblent au contraire montrer que le sujet retient de plus en plus l'attention des différents intervenants du marché.

En effet, le secteur de l'assurance n'échappe pas à la règle et s'engage de plus en plus dans une course à l'innovation, souvent en lien direct avec les sujets de digitalisation, en témoigne l'émergence de labels ou d'événements professionnels traitant de ces sujets à forts enjeux stratégiques. Nous pouvons citer à titre d'exemple, le Label Finance Innovation créé en 2007 et qui s'adresse aux meilleurs projets innovants de l'Industrie française Banque Finance Assurance, le TDay Insurance où sont à l'honneur les entreprises qui innovent et s'engagent dans la révolution numérique (2018 est la 3^{ème} édition de l'événement), les Trophées de l'Assurance qui décernent différents trophées innovation, parmi lesquels : Innovation Digitale, Innovation Distribution, etc. auxquels vient s'ajouter en 2018 le trophée Innovation Startup.

Plusieurs acteurs historiques du marché de l'assurance s'intéressent aux startups ayant un potentiel en matière d'innovation. Ils peuvent s'avérer être de bons partenaires pour les startups, régulièrement à la recherche d'investisseurs, et celles-ci réciproquement être de véritables forces de proposition et accélérateurs de recherche et développement, de mise en œuvre et test d'une idée innovante (à titre d'exemple, il peut s'agir de produits innovants, de modes de distribution alternatifs, d'automatisation de processus afin d'apporter plus de fluidité et de simplicité dans le parcours client,...) avant son éventuel déploiement à une plus large ampleur.

Si les startups ne manquent pas d'attrait, elles peuvent aussi faire porter à leur partenaire des risques spécifiques, inhérents à leur modèle d'entreprise : ne serait-ce que le fait qu'elles rencontrent un taux de risque d'échec bien supérieur à la moyenne des autres entreprises. Ce constat pose d'une part, la question de l'identification des sources de risques de travailler avec une startup en assurance et d'autre part, celle de l'intégration du développement d'un nouveau partenariat avec une startup pour un acteur historique du marché de l'assurance. Le sujet de la sélection de la ou des startup(s) avec qui développer un nouveau partenariat revêt ainsi une importance toute particulière pour cette dernière.

Nous avons choisi de nous intéresser plus spécifiquement à un cas pratique adoptant le point de vue du réassureur comme structure établie, cherchant à analyser les opportunités de mise en partenariat se présentant pour travailler avec des startups courtier distributeur et gestionnaire en assurance emprunteur individuelle.

L'apport que nous souhaitons avoir au travers de ce mémoire réside, d'une part, dans le fait de nous intéresser à certains risques spécifiques qui émergent pour le réassureur du fait d'une mise en partenariat avec des startups et, d'autre part, dans le fait de proposer une démarche ERM, intégrée en amont dès l'analyse des opportunités de partenariat avec des startups se présentant au réassureur. Cette démarche a notamment pour but de faciliter la communication autour de la gestion des risques, la mise en place ultérieure d'un suivi et d'un pilotage des risques spécifiques à ce contexte, ainsi que de contribuer à la diffusion de la culture des risques dans l'entreprise.

1. Intérêt pour le réassureur de développer un partenariat avec une startup

Le marché de l'assurance emprunteur

Le choix de s'intéresser aux startups nouvelles entrantes sur le marché de l'assurance emprunteur individuelle repose sur deux constats principaux.

D'une part, ce marché est actuellement très dynamique compte-tenu de la conjoncture économique et des dernières évolutions réglementaires. D'un point de vue conjoncturel, le contexte de taux bas prolongés a entraîné ces dernières années une augmentation des volumes d'emprunts (y compris renégociations d'emprunts existants) ouvrant autant de perspectives à l'assurance emprunteur individuelle. D'un point de vue réglementaire, la Loi Hamon permettait déjà à l'assuré de changer de contrat d'assurance emprunteur durant la première année du contrat, sous réserve d'opter pour un nouveau contrat respectant les conditions d'équivalence de garanties définies par la banque émettrice de l'emprunt. Désormais, depuis le 1^{er} janvier 2018, l'Amendement Bourquin étend cette possibilité à toute la durée de vie du contrat. Un nouveau marché de reprise de contrats sur des prêts existants ouvre ainsi ses portes à l'assurance emprunteur individuelle. Il est de taille significative, les contrats groupes bancaires étant historiquement captifs d'une très large majorité du marché : 88% des contrats en termes de primes en 2017.

D'autre part, la digitalisation devient un enjeu de plus en plus stratégique d'un parcours de vente et de souscription réussi, notamment sur ce marché où les formalités de souscription peuvent parfois sembler contraignantes pour les prospects¹ compte-tenu de la sélection des risques existant à l'entrée du contrat. Les distributeurs, courtiers notamment, souhaitent disposer d'un processus de souscription de plus en plus fluide et rapide, quitte à automatiser et/ou alléger les formalités de sélection.

Dans ce contexte doublement favorable, plusieurs startups se lancent en tant que courtier distributeur de produit d'assurance emprunteur individuelle. Le réassureur se retrouve ainsi sollicité par des startups souhaitant développer leurs idées innovantes respectives, en travaillant en partenariat avec lui, notamment afin de bénéficier de son expertise en développement produit.

Nous donnons dans la suite plus d'éléments concernant le contexte pour chacune des parties prenantes du cas pratique que nous étudions.

Les acteurs de la chaîne en assurance emprunteur individuelle

Nous avons souhaité mettre en avant dans un schéma simple les différents accords contractuels régissant les liens entre les différentes parties prenantes de notre cas pratique. Pour une meilleure compréhension des risques traités ensuite, il convient de noter que ces accords contractuels régissent notamment l'échange de données entre les différents acteurs, la distribution d'un produit d'assurance emprunteur individuelle nécessitant la collecte de données personnelles et de données sensibles au sens du RGPD².

¹ Le terme « prospect » désigne de façon générale un potentiel client ou potentiel assuré dans notre cas avant que la vente soit effectivement réalisée.

² Règlement Général de la Protection des Données

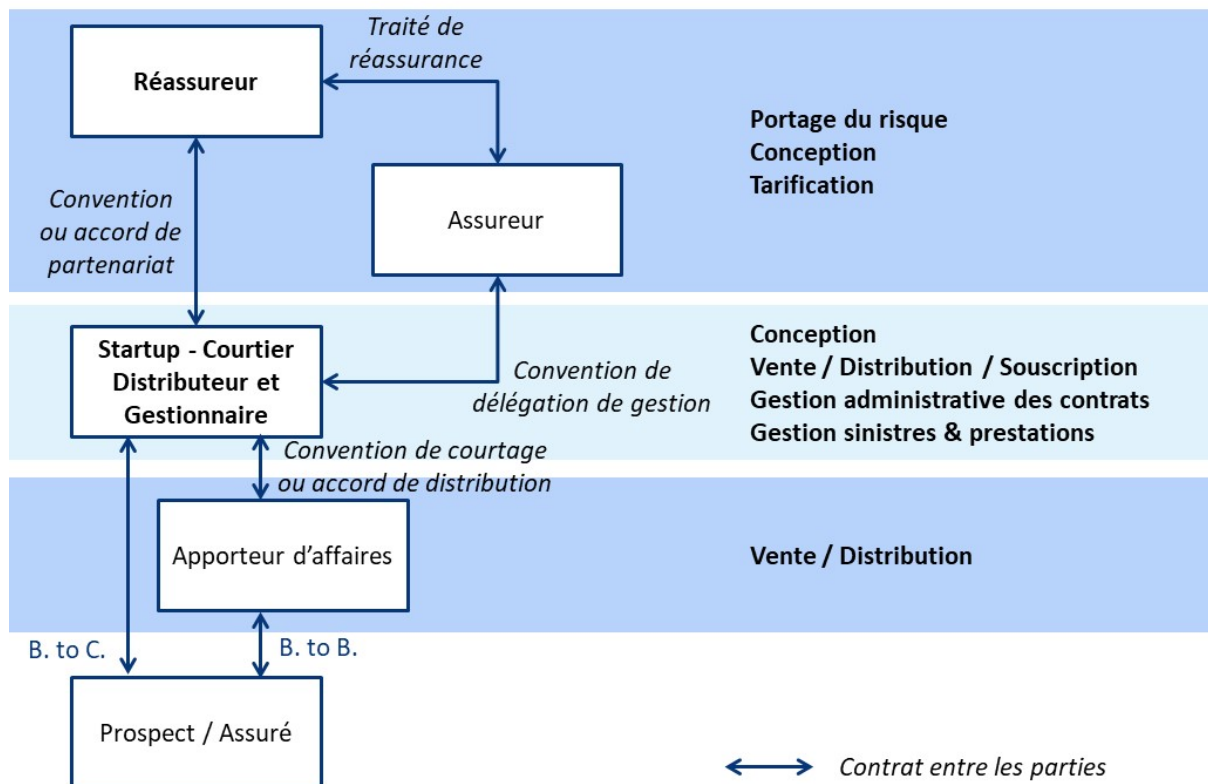


Schéma 1 : Interactions des acteurs lors des processus de distribution, vente et gestion de la vie du contrat

Le prospect souhaitant acheter un contrat d'assurance emprunteur peut se retrouver :

- En contact direct avec la startup si celle-ci dispose d'une stratégie de vente B to C³
- En contact avec un apporteur d'affaire intermédiaire assurant le lien avec la startup si celle-ci dispose d'une stratégie de vente B to B⁴. A titre d'exemple, les apporteurs d'affaires intermédiaires peuvent être des courtiers, des réseaux d'agences de l'assureur, des comparateurs internet, ...

Pour pouvoir souscrire un contrat d'assurance emprunteur, le prospect doit déclarer les informations nécessaires à l'établissement du devis tarifaire préalable à la souscription. Il s'agit d'informations relatives à sa situation personnelle, aux caractéristiques de l'emprunt qu'il souhaite assurer et aux garanties d'assurance souhaitées. Il déclare également des informations de santé dans le questionnaire médical.

Les startups considérées : courtiers distributeurs et gestionnaires

Les startups considérées sont de nouveaux entrants sur le marché de l'assurance emprunteur individuelle en tant que courtiers distributeurs et gestionnaires.

Chacune souhaite lancer une nouvelle offre de produit innovante et différenciante sur ce marché actuellement très compétitif.

En cohérence avec la stratégie du réassureur développée ensuite, nous considérons que chaque projet apporte une innovation de maintien, c'est-à-dire une innovation permettant d'améliorer la performance de produits d'assurance emprunteur déjà connus pour mieux répondre au besoin des clients, plutôt qu'une innovation de rupture (« disruption ») qui transforme un marché à terme mais qui est moins performante à court terme.

³ « Business to Consumer », est la mise en relation de l'entreprise directement avec le consommateur final.

⁴ « Business to Business », il existe un intermédiaire entre l'entreprise et le consommateur final.

En particulier, l'innovation se situe au niveau des processus de distribution et/ou de souscription. Il peut s'agir d'innovation dans le mode de captation de parts de marché, dans la sollicitation des prospects, dans la digitalisation des processus existants, dans la simplification de l'expérience client notamment en cas de reprise d'un contrat d'assurance sur un emprunt existant, dans la tarification, ...

Suivant les startups, des stratégies de ventes différentes peuvent être observées :

- Stratégie de vente B to B ou B to C
- Ciblage spécifique du marché de la reprise de contrats ou tous types de contrats y compris nouvelles affaires
- Processus de souscription unique ou différencié suivant s'il s'agit d'une nouvelle affaire ou d'une reprise

Les startups considérées ici assurent la gestion de la distribution et de la souscription des contrats ainsi que la gestion des sinistres, dans la limite de la délégation octroyée par l'assureur.

Les startups sollicitent le réassureur en direct pour différentes raisons :

- **Une aide au financement des frais de lancement** : c'est une condition à la mise en partenariat, néanmoins le réassureur n'a pas vocation à absorber la startup une fois le projet lancé, celle-ci continuera d'exister en propre et à se développer.
- **Un apport d'expertise métier** : pour compléter sa propre expertise (notamment en matière de sélection des risques) et contribuer au développement de son idée innovante afin d'aboutir à un lancement produit dans des délais rapides et profiter ainsi de l'ouverture du marché de l'assurance emprunteur.

Le réassureur

Le réassureur considéré dans notre cas est la succursale Française d'un groupe Américain. Le bureau local en France est constitué d'équipes métiers de tailles réduites, avec une expertise importante en assurance emprunteur et proches de la prise de décision locale.

Le bureau France, via ces partenariats envisagés avec des startups entrant sur le marché de l'emprunteur individuel, a pour objectif de **profiter de l'ouverture du marché pour développer fortement et rapidement cette ligne d'affaires sur laquelle il détient déjà une expérience et une expertise significatives**. Sans se substituer à ceux préexistants, ces nouveaux partenariats représentent de nouveaux relais de croissance dont le développement a vocation à être pérenne dans le temps et à générer un volume d'affaires important. Ils doivent à ce titre respecter les objectifs de rentabilité définis pour le bureau France. **Il s'agit d'un objectif stratégique pour le réassureur.**

Les projets de création produit en partenariat avec les startups sont gérés localement par un responsable projet au sein de chaque équipe : Actuariat, Sélection des Risques et équipe Commerciale. L'objectif est de réunir une expertise transversale entre l'ensemble des métiers tout en conservant une certaine agilité dans l'organisation afin de permettre aux équipes de contribuer à la réussite d'un partenariat innovant sur ce marché.

Le réassureur est le porteur de risque principal sur le produit avec une cession en quote-part importante.

Il délègue à l'assureur une partie de la souscription et de la gestion du produit. Il réalise la sélection des risques aggravés d'un point de vue médical, financier, sportif, professionnel non déléguée à l'assureur, ainsi que la gestion de sinistre non déléguée.

L'assureur

Pour un partenariat envisagé avec une startup, l'assureur fait partie des partenaires historiques avec lesquels le réassureur a l'habitude de travailler sur différents projets en assurance emprunteur individuelle.

Il est associé au groupe projet et aux prises de décisions relatives au partenariat, décisions pour lesquelles il doit donner son accord. Il laisse le soin de la gestion du projet au réassureur pour la création et le lancement du partenariat avec la startup car il ne dispose pas de la même agilité et se repose sur l'expertise de ce dernier.

L'assureur conserve dans sa rétention une faible part du risque autrement cédé au réassureur. Il ne conserve pas la gestion de la souscription ou des sinistres qu'il subdélègue en totalité à la startup dans la limite de la délégation octroyée par le réassureur.

Ainsi dans la suite **nous ne traitons pas les risques du point de vue de l'Assureur mais uniquement du point de vue du Réassureur.**

2. Risques pour le réassureur de développer un partenariat avec une startup

Il est important de rappeler en préambule que les risques décrits ci-après sont les risques susceptibles d'affecter le bureau France du réassureur dans le cas spécifique étudié : la création et le développement d'un partenariat avec une startup courtier distributeur et gestionnaire en assurance emprunteur individuelle.

Nous considérons également que **l'assureur est totalement impliqué dans le suivi du partenariat dans le temps et qu'il remplit de façon adéquates les missions de suivi, contrôle, audit, etc. que le réassureur lui délègue. En effet, le réassureur ne contractualise pas directement avec la startup mais avec l'assureur, ce qui est susceptible d'engendrer des risques supplémentaires qui ne font pas l'objet de notre étude ici.**

Notre cartographie n'a par ailleurs pas vocation à refléter l'ensemble des risques posés pour le réassureur, mais à **mettre en avant les risques existants ou accrus lors de la création et du développement de partenariat spécifiquement avec une startup.**

Nous avons travaillé en deux temps avec deux approches complémentaires pour élaborer notre cartographie. Nous avons commencé par identifier des risques via une **approche bottom-up** basée sur l'analyse de notre cas d'étude et des processus associés (synthétisés dans le schéma 1). Nous avons ensuite confrontée cette analyse avec le point de vue de plusieurs opérationnels de ce secteur d'activité via des interviews. L'objectif de ces interviews était double, s'assurer que les risques majeurs de notre cas d'étude étaient bien identifiés, et permettre d'affiner l'évaluation des mesures d'occurrence et d'impact (détaillées ci-après) associées à ces différents risques.

Dans un second temps, nous avons également adopté une **approche top-down**, en procédant à des interviews avec l'équipe dirigeante décisionnaire, de façon à ce qu'elle puisse identifier les risques susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques du bureau France dans le contexte de notre cas d'étude spécifiquement.

Nous avons classé l'ensemble des risques identifiés lors de ces deux phases en **cinq familles principales de risque** :

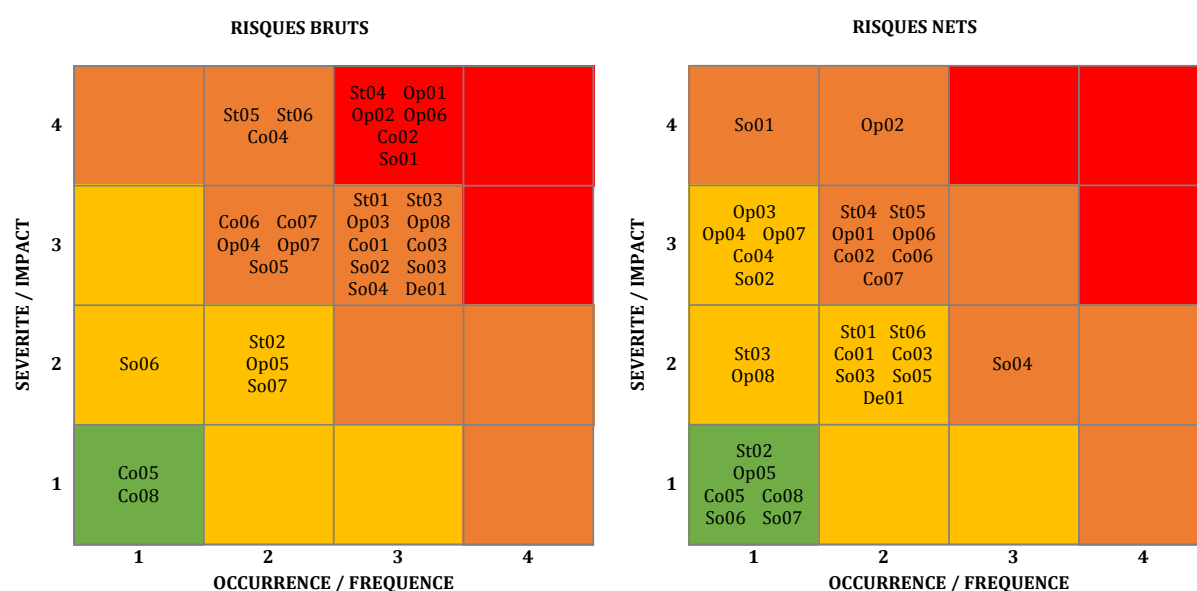
- **Risques stratégiques**
- **Risques opérationnels**
- **Risques de conformité et risques liés à la déontologie**
- **Risques de souscription**
- **Risque de contrepartie.**

La dépendance existant entre plusieurs risques a rendu la tâche de la description et de la classification ardue. Concernant les terminologies des risques, nous avons tantôt repris celles de la directive Solvabilité II, tantôt choisi d'autres terminologies qui nous semblaient plus explicites au regard du cas étudié.

Nous présentons les risques bruts ainsi que les risques nets après prise en compte des dispositifs de maîtrise des risques. Nous avons évalué pour chacun d'entre eux sur une échelle de 1 à 4 leur occurrence (1 : Rare, 2 : Possible, 3 : Probable ou 4 : Très probable) et leur impact potentiel (1 : Mineur, 2 : Modéré, 3 : Significatif, 4 : Sévère) pour le réassureur en cas de réalisation. Dans le cas étudié, l'impact peut être de plusieurs ordres : en terme d'image et de réputation du réassureur, lié à la faillite de la startup occasionnant l'échec d'un axe de la stratégie de développement du réassureur, ou encore financier ou légal. L'impact financier est ici d'enjeu moindre pour le réassureur par rapport aux autres impacts envisagés comme nous le développerons plus loin.

Il convient également de noter que certains risques trouvent leur origine directement chez la startup mais avec des répercussions possibles importantes chez le réassureur dans la mesure où la réalisation de ces risques est susceptible de menacer la viabilité de la startup et donc du partenariat à enjeu stratégique pour le réassureur.

Nous présentons ci-dessous une restitution synthétique de l'évaluation des risques de notre cartographie, la cartographie détaillée et des éléments complémentaires sur sa réalisation se trouvent en annexe 5.1.



Nous avons également souhaité faire apparaître une notion de **temporalité** qui nous a semblée importante au regard du contexte étudiée et ce pour deux raisons. D'une part, **les risques à court terme (lors de la création et du lancement du partenariat) et à moyen/long terme (une fois l'activité lancée, lors de la phase d'accompagnement et de suivi du partenariat)**

sont susceptibles d'être différents et/ou évalués différemment. D'autre part, l'assurance emprunteur représente des engagements de long terme et non annuels, les enjeux de suivi et de pilotage de l'activité et des risques associés en sont d'autant plus importants.

Dans la suite, l'accent a été mis plus particulièrement sur les risques susceptibles d'avoir un impact sur l'échec de la stratégie du réassureur à court terme, et notamment ceux risquant de provoquer la faillite de la startup et donc du projet de partenariat. Les risques de moyen ou long terme sont, suivant le cas, développés succinctement ou disponibles dans le tableau de synthèse en annexe 5.1.

2.1. Dépendance entre les risques

La présentation d'une cartographie représentant les risques ligne à ligne, ne doit pas occulter le fait qu'il existe des dépendances entre eux. Cet aspect revêt une importance considérable dans la mesure où deux risques pris isolément peuvent présenter un impact mineur ou modéré alors que leur réalisation simultanée pourrait présenter un impact sévère.

Nous pouvons citer par exemple les risques liés aux ressources humaines ou aux systèmes d'information dépendants de nombreux autres risques dans la mesure où la viabilité du projet avec la startup (et tout ce qui en découle en terme de réalisation d'autres risques ou non) repose en grande partie sur ces deux aspects.

Ne pouvant développer dans le détail l'ensemble des dépendances observées entre les risques étudiés, nous les avons intégrées à la cartographie présente en annexe 5.1.

2.2. Risques stratégiques

Risques liés à la stratégie de développement

Un risque stratégique important pour le réassureur à moyen et long terme est le risque de perte d'opportunité. En effet, en cas d'absence de projet innovant dans un contexte de marché de l'emprunteur en pleine évolution et de plus en plus compétitif, le risque pour le réassureur est d'accumuler un retard concurrentiel important par rapport à d'autres réassureurs sans avoir la possibilité de le combler avant longtemps. Il convient de noter qu'il s'agit d'un risque d'évolution lente, c'est-à-dire se manifestant dans la durée. Sa criticité dépend ainsi du moment où on l'évalue, à moyen ou long terme, l'impact pour le réassureur est susceptible d'être très fort car cette ligne d'affaire où il dispose d'un niveau d'expertise important est un axe stratégique de développement et de croissance du bureau France.

L'un des moyens permettant d'atténuer ce risque à court terme consiste à développer des partenariats avec des startups proposant une idée innovante. En effet, cela permet un développement rapide et innovant en s'affranchissant d'une inertie potentielle chez des acteurs préétablis de ce marché, ce qui nous a conduit à nous intéresser plus spécifiquement à ce sujet.

En poursuivant cette stratégie pour son développement à court terme, le réassureur pourrait à moyen terme avoir un risque de concurrence avec ses partenaires historiques. Ce risque serait prépondérant s'il s'agissait d'une startup assureur entrant en concurrence directement avec les partenaires assureurs historiques du réassureur, ce qui n'est pas le cas de notre étude. Ce risque peut néanmoins exister, particulièrement si le réassureur est porteur de risque sur des offres d'assurance emprunteur groupe bancaire. Il est possible de l'atténuer, par exemple via la mise en place d'une stratégie globale intégrant également l'évolution des offres sur les partenariats existants et en veillant à la cohérence des prises de décisions entre ses différents partenariats. Le réassureur pourrait néanmoins être confronté à un choix stratégique le conduisant à privilégier ses partenaires startups porteurs d'innovation, sous peine de voir ses concurrents directs saisir ces opportunités et concurrencer de la même façon ses partenaires historiques.

Risques liés à l'exécution de la stratégie de partenariat avec une startup

Afin de pallier les différents risques liés au développement évoqués précédemment, le réassureur a une stratégie affichée de recherche de mise en partenariat avec des startups. Si elle peut sembler naturelle, entre deux acteurs complémentaires, la mise en relation entre le réassureur, acteur historique, et la startup, nouvel acteur sur le marché est en réalité relativement complexe. En effet, il s'agit d'**entités avec des échelles de temps très différentes dans leurs modes de fonctionnement respectifs**.

La startup travaille dans une échelle de temps très courte principalement pour les raisons suivantes. D'une part, elle ne génère aucun revenu tant que le produit n'est pas commercialisé alors qu'elle a des coûts de fonctionnement fixes importants, elle est exclusivement dépendante du financement de ses investisseurs qui ont des attentes élevées et rapides en termes de résultat. D'autre part, son développement repose sur sa capacité à innover ce qui nécessite une réactivité importante par rapport au reste du marché afin de créer et conserver son avantage concurrentiel. La survie de la startup dépend ainsi de sa capacité à prendre des décisions rapidement.

A l'inverse, le réassureur travaille dans une échelle de temps plus longue. En tant qu'acteur établi, il dispose de divers processus de décision, de validation, ... et préfère prendre le temps d'évaluer les risques pris à plus long terme avant de se prononcer.

Dans un contexte de développement de partenariat avec une startup, le premier risque à court terme pour le réassureur est donc celui de ne pas arriver à mettre en place un fonctionnement suffisamment agile en interne, risquant d'être un frein au développement de la startup, voire d'occasionner sa faillite. La mobilisation et la motivation des équipes du réassureur impliquées dans la mise en œuvre du partenariat ont un impact important à court terme sur la réussite de celui-ci.

Au-delà du degré de réactivité important attendu, travailler avec une startup qui apporte de l'innovation dans les processus nécessite pour les équipes métier du réassureur de sortir de leurs zones de confort et d'avoir une certaine capacité d'adaptation.

Afin de limiter ce risque, le choix de confier la gestion de la création du partenariat aux équipes du bureau local France est assez logique car il confère plus d'agilité compte-tenu de la taille réduite des équipes, il est néanmoins capital que l'enjeu stratégique du partenariat startup soit clairement exposé et partagé, avec l'implication du directeur du bureau local France clairement affichée. Une équipe projet (composée d'une personne de chaque métier) dédiée à court terme au lancement du projet ainsi qu'un sponsor responsable de mobiliser et motiver les différents acteurs à la réussite du projet sont également des moyens permettant de réduire ce risque. Ce risque est ainsi très dépendant des ressources humaines chez le réassureur.

Risque lié à la propriété intellectuelle

Le risque relatif à la propriété intellectuelle est très fort pour le réassureur. Ce risque est accru du fait de travailler avec une startup car celle-ci attend de la part du réassureur non seulement un apport d'expertise (par exemple en gérant certains cas de risques aggravés), mais également un transfert de son expertise de certains métiers vers les collaborateurs de la startup et pour contribuer aux développements des règles de souscription et de gestion. En cas de rupture du partenariat ou en l'absence d'exclusivité du partenariat (si la startup travaillait avec des concurrents sur d'autres projets similaires) le réassureur pourrait ainsi voir son savoir-faire et son ingénierie transférés à ses concurrents directs (autres réassureurs). Ce risque a un impact très fort car cela est susceptible de lui porter préjudice de manière générale et non uniquement dans le cadre de ce partenariat.

Risque d'image et de réputation

Dans le cas que nous étudions, le risque d'image et de réputation revêt une importance toute particulière.

Les risques d'échec de partenariat notamment liés à une faillite potentielle de la startup sont accrus par rapport à un développement de partenariat plus classique. A ce titre, si le projet avec une startup échoue, le réassureur, dont la réputation est basée notamment sur son expertise et sa capacité d'accompagnement en création et gestion de projet, risque de voir son image sévèrement dégradée suite à cette expérience.

En effet, si la startup faisait un retour d'expérience négatif du réassureur (par exemple vis-à-vis de sa capacité à savoir prendre des décisions rapides, ou de son incapacité à l'accompagner correctement lors du démarrage de l'activité), d'autres startups ou partenaires pourraient ne plus souhaiter travailler avec le réassureur, les différents acteurs du marché étant en relation régulière.

2.3. Risques opérationnels

Selon la Directive 2009/138/CE (article 13, paragraphe 33), le risque opérationnel correspond au « risque de perte résultant de procédures internes, de membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défaillants, ou d'événements extérieurs ». Il « comprend les risques juridiques, mais ne comprend ni les risques découlant des décisions stratégiques, ni les risques de réputation ». Au-delà de cette définition, la Directive Solvabilité II reste imprécise. Nous nous sommes donc référées au référentiel de l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise en France) pour identifier les diverses composantes de ce risque.

Nous avons identifiés de nombreux risques opérationnels que nous avons choisi de classer en 6 sous catégories suivantes :

- Risque d'interruption d'activité
- Risque ressources humaines
- Risque procédures internes
- Risque liés aux systèmes d'information
- Risque d'externalisation
- Risque de gestion

Il est important de noter que nous traitons ici de certains risques qui affectent en premier lieu le partenaire startup mais avec des répercussions possibles chez le réassureur, dans la mesure où la réalisation de ces risques est susceptible de menacer la viabilité de la startup et donc du partenariat à enjeu stratégique pour le réassureur.

Nous allons étudier plus particulièrement les risques ressources humaines et ceux liés aux systèmes d'information qui ont un impact très fort dans le cas étudié. Les autres risques sont présentés dans la cartographie en annexe 5.1.

Notons que le risque d'interruption d'activité présente également un impact très fort à court terme dans le cas étudié. La startup est en situation de devoir se faire connaître et accepter par le marché, la réalisation de ce risque aurait un impact amplifié notamment vis-à-vis de son risque d'image et de réputation. Cet impact serait susceptible d'entraîner la faillite de la startup notamment en cas de réalisations répétées du risque. Le risque d'interruption d'activité étant très dépendant des deux autres risques opérationnels détaillés ci-après, nous ne le développerons pas plus.

Ressources humaines

A court terme, **le risque lié aux personnes clés est très fort chez la startup, à commencer par le rôle clé du (ou des) dirigeant(s) de l'entreprise qui influence(nt) l'ensemble du fonctionnement de la startup et plus largement la viabilité du projet de partenariat pour le réassureur.** A titre d'exemple, en faisant un parallèle avec Solvabilité II, la compétence et l'honorabilité des dirigeants de startup est primordiale pour la réussite de leur entreprise et du projet de partenariat puis de sa poursuite dans le temps.

Par définition les moyens humains de la startup sont limités entraînant une concentration des compétences et expertise sur un nombre restreint de personnes pour toute l'activité. En particulier, les personnes présentes à l'origine du projet de partenariat sont susceptibles de continuer à concentrer une partie importante de l'expertise. A moyen terme, le risque lié aux personnes clés de façon générale perdure dans le temps compte-tenu du faible effectif dans l'entreprise et/ou du sous-effectif potentiel si la croissance de la startup est rapide.

Le réassureur est également exposé à d'autres risques Ressources Humaines susceptibles de compromettre le lancement ou la viabilité du partenariat avec la startup. En effet, celle-ci présente par exemple des risques élevés liés au recrutement. D'une part la structure doit assumer des coûts fixes au démarrage (arbitrage entre besoin opérationnel et coût), ce qui engendre un risque de voir les recrutements réalisés en réaction plutôt qu'en anticipation des besoins conduisant à une situation récurrente de sous-effectif. D'autre part la startup est en croissance rapide alors que les processus de recrutement de profils expérimentés peuvent être longs avant qu'ils soient disponibles pour rejoindre les effectifs.

Il peut s'agir également de risque de turnover directement lié à la surcharge d'activité compte-tenu d'un sous-effectif lors du lancement, de locaux inadaptés, ... ou encore de risque lié au manque de compétences ou de savoir-faire des équipes, en redimensionnement régulier (avec un recrutement de nouveaux arrivants), ou avec le recrutement de collaborateurs inexpérimentés de façon à limiter les coûts de recrutement.

Afin de limiter une partie de ces risques ou de leurs impacts, le réassureur peut accompagner le développement de la startup en mettant des ressources à sa disposition et/ou en favorisant la montée en compétence des équipes de la startup via la dispense de formations.

Risques liés aux systèmes d'information

Les risques liés aux systèmes d'information (SI) chez la startup sont de plusieurs ordres.

Il peut s'agir de retard dans le développement des SI notamment s'il s'agit d'une startup ayant l'ensemble de ses systèmes à développer depuis l'origine conduisant par exemple à un manque d'automatisation de certains processus entraînant une fiabilité moindre, des délais de gestion supplémentaires...

Il peut également s'agir de développements erronés avec par exemple une erreur dans l'application des tarifs ou dans les processus de souscription.

Enfin, le risque de sécurité informatique est également présent qu'il s'agisse de fiabilité, confidentialité, gestion des données, risque de cybercriminalité, ... Ce risque peut être accru du fait d'être en partenariat avec une startup, par exemple :

- si elle doit se doter d'un système en propre et le bâtir depuis l'origine si elle n'a pas de ressources informatiques préexistantes ;
- si elle envisage de déléguer la gestion de ses SI, introduisant un niveau de délégation additionnel et donc une source de risque supplémentaire.

2.4. Risques de conformité et de déontologie

Nous avons souhaité faire ressortir les risques de conformité et de déontologie dans une catégorie dédiée, certains ayant un impact très fort dans le contexte de notre étude.

Nous avons choisi de développer de façon plus détaillée le risque de ne pas être en conformité avec la réglementation. Ce risque nous semble dans notre cas être le plus important en termes d'impacts potentiels dans la mesure où le marché de l'assurance emprunteur a été confronté ces dernières années, et l'est encore aujourd'hui, à l'apparition de nouvelles réglementations.

De façon générale, le risque de ne pas être en conformité avec la réglementation est accru à court terme en développant un partenariat avec une startup. En effet, avec une structure au démarrage de taille très réduite et de nombreux sujets à traiter afin de pouvoir lancer son activité, aspect essentiel et critique pour sa survie, la mise en conformité est un réel défi pour la startup, en termes de mise en place de processus et de développements informatiques notamment.

Ce risque concerne le réassureur tout autant que l'assureur et la startup même si le premier n'a pas de contact direct avec l'assuré. De nombreuses illustrations de ce risque sont possibles, nous en avons développé quelques-unes ci-dessous.

A titre d'illustration, le risque de ne pas être en conformité avec la Directive de Distribution en Assurance (DDA) vise à renforcer la protection des assurés (Information précontractuelle renforcée, Devoir de conseil, Transparence de la rémunération des acteurs...). La DDA instaure également la mise en place d'une politique de gouvernance et de surveillance des produits, chargée notamment de valider l'adéquation entre chaque produit et sa cible. Ainsi, il s'agit d'un risque a fortiori pour la startup, mais également pour le réassureur même s'il n'a pas de contact direct avec l'assuré dans la mesure où il est co-concepteur du produit et de son mode de distribution.

Autre exemple, le risque de conformité vis-à-vis du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) qui renforce et unifie la protection des données personnelles et sensibles des individus concerne tout autant la startup que le réassureur compte-tenu des échanges de données personnelles et de données sensibles (matérialisés dans le schéma 1) lors de la souscription puis de la vie du contrat.

Dans notre cas, les données sensibles au sens RGPD correspondent exclusivement à des données d'ordre médical.

Nous pouvons encore donner l'exemple d'un risque de non-conformité avec l'Amendement Bourquin, venant amender la loi Sapin II, concernant la startup mais aussi le réassureur. En effet, cet amendement permet, aux assurés détenteurs d'un contrat d'assurance emprunteur, de résilier leur contrat d'assurance emprunteur sous réserve de la souscription d'un contrat d'assurance respectant les critères d'équivalence de garantie définis par son organisme prêteur. La mise en conformité avec cette réglementation entrée en vigueur en janvier 2018 nécessite entre autre des changements dans les processus de souscription, de gestion et d'organisation dont le réassureur est partie prenante, comme l'illustre le schéma 1.

Les impacts du risque de non-conformité au sens large, s'il se réalise, peuvent être significatifs en termes de sanctions, mais également de retentissements que cela peut avoir si des associations de consommateurs ou des associations de malades s'emparent d'un sujet et mènent une action de groupe très médiatisée. Couplé au risque d'image et de réputation de la startup, ce risque pourrait également dans un cas extrême, et plus probablement à court terme, conduire à la faillite de la startup et à l'échec de la stratégie de développement du réassureur.

En effet, si l'on prend l'exemple d'une fuite de données médicales : pour n'importe quel acteur établi du marché, les répercussions en termes d'image et de réputation seraient importantes a

minima à court terme (ralentissement des ventes, perte d'opportunité, ...) avant de pouvoir démontrer que des mesures ont été prises et rassurer ses partenaires historiques. En tant que nouvel entrant dans un marché compétitif, la startup est en situation de devoir se faire connaître et accepter par le marché, ce qui serait compromis par la réalisation de ce risque causant très probablement directement sa faillite. A plus long terme, le risque serait probablement d'un impact plus modéré sans aller jusqu'à la faillite de la startup. Ce risque à l'impact très fort, peut également être très fréquent puisque l'assurance emprunteur est un marché très réglementé, avec la présence de sélection médicale à l'entrée, et que la startup doit développer depuis l'origine de nombreux processus.

2.5. Risques de souscription

Les risques de souscription sont classiquement définis comme les risques de pertes liées à l'incohérence entre les hypothèses prises lors de la tarification du produit (et assurant un équilibre technique, voire un certain niveau de rentabilité) et la réalité des volumes souscrits, des caractéristiques du portefeuille assuré et de la dérive éventuelle de sinistralité.

Nous avons souhaité détailler ici deux risques liés à la distribution du produit, inhérents au fait de travailler avec une startup courtier distributeur. D'autres risques liés par exemple à la rentabilité, l'anti-sélection, etc... correspondent à des risques de second ordre qui apparaissent plutôt à moyen terme lorsque l'activité de la startup est effectivement lancée. Ils sont présentés dans notre cartographie en annexe 5.1.

Comme nous l'avons vu précédemment pour d'autres risques, il convient de rappeler que certains risques de souscription trouvent leur origine directement chez la startup mais avec des répercussions possibles importantes chez le réassureur.

Développement de partenariats

Dans ce cadre, le premier risque susceptible d'avoir un impact très fort à court terme correspond au risque de développement de partenariats insuffisants. En effet, les partenaires distributeurs (stratégie de distribution B to B de la startup) et/ou prospects (stratégie B to C de la startup) pourraient être réticents à travailler en partenariat, respectivement souscrire un contrat, avec une startup nouvel entrant sur le marché. Il pourrait également s'agir d'un risque de non adhésion à l'innovation proposée par la startup ou de non compréhension de celle-ci. Ces deux exemples viennent illustrer ce risque qui aurait pour conséquence d'empêcher la startup de prendre des parts de marché et de se développer suffisamment rapidement, ce qui pourrait mettre à mal sa viabilité.

Volume des ventes

Quelle que soit l'innovation apportée par la startup, le risque que le volume de vente ne soit pas celui anticipé existe. Il s'agit d'un risque important à moyen terme, susceptible de menacer la viabilité de la startup.

Un volume de vente de contrats trop faible peut engendrer un risque de faillite de la startup si celle-ci ne peut plus faire face à ses coûts fixes, risque directement dépendant avec le précédent. Il s'agit également d'un risque accru dans une stratégie de vente B to C car la notoriété et la confiance sont plus délicates à acquérir auprès du grand public.

A contrario, un volume de vente trop important avec une augmentation des ventes trop rapide, représente un risque pour la startup de ne pas pouvoir faire face à un surcroît d'activité soudain à cause d'une charge de travail trop importante au regard des ressources disponibles. Cela pourrait s'avérer préjudiciable en termes de délai de traitement des demandes clients et in fine porter préjudice à son développement. Ce risque est susceptible d'être plus élevé dans une stratégie de vente B to B où les effets de seuils dans la production peuvent être importants si la

startup acquiert la confiance de gros partenaires distributeurs qui peuvent générer rapidement de gros volumes d'affaires.

A plus long terme, ce risque pose également la question de la maîtrise du type de croissance réalisée sur le portefeuille. En effet, après un succès relatif à moyen terme, la startup peut se retrouver confrontée à des difficultés pour trouver de nouveaux relais de croissance et ainsi envisager la souscription de risques que le réassureur aura moins ou pas envie de couvrir dans la mesure où son objectif est de se développer de façon rentable sur cette ligne d'affaire. Le réassureur risque ainsi d'être confronté à un arbitrage à faire entre son niveau de rentabilité attendu et le risque d'être un frein à la poursuite du développement de la startup et du volume des ventes.

2.6. Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie reflète les pertes possibles que pourrait entraîner le défaut inattendu ou la détérioration de la qualité de crédit, des contreparties et débiteurs de l'entreprise. **Dans notre cas nous laissons le risque de marché ou autres risques financiers de côté car ils ne sont pas spécifiques au fait d'envisager une mise en partenariat avec une startup.**

Dans le cas étudié, la startup fait de la participation du réassureur à l'investissement financier initial pour lancer l'activité et le projet innovant, une condition nécessaire au partenariat.

Le réassureur contribue également au financement de l'escompte du précompte notamment pour les commissions de première année des apporteurs d'affaires dans une stratégie de vente B to B. Enfin, si la startup en tant que courtier distributeur est également en charge de la collecte des primes auprès des assurés pour le compte de l'assureur et du réassureur cela accroît le risque de contrepartie éventuel.

Le réassureur est exposé à un risque de contrepartie vis-à-vis de la startup avec à la fois un risque de perdre les sommes investies dans l'aide au financement initial et/ou dans le financement de l'escompte du précompte mais également si les primes qu'il doit percevoir ne lui sont pas reversées.

A court terme, compte-tenu du risque de faillite accru par rapport à un acteur établi de la place, ce risque s'avère relativement élevé pour le réassureur.

3. Représentation visuelle et synthétique des risques liés au partenariat avec la startup et de l'appétence du réassureur

Parmi les risques identifiés, nous avons vu que certains peuvent être réduits ou maîtrisés via différents dispositifs, notamment lorsqu'ils dépendent uniquement du réassureur et de son organisation propre. D'autres risques inhérents à la startup peuvent se répercuter chez le réassureur, et certains risques nets conservent une occurrence et/ou un impact significatif(s). C'est notamment ce qui nous a conduit à proposer une démarche d'analyse des risques liés à ce type de partenariat avec des startups.

La démarche que nous proposons est initiée en amont, dès l'analyse des opportunités se présentant au réassureur, et a notamment pour but de faciliter la communication autour de la gestion et de la mise en place d'un pilotage des risques spécifiques à ce contexte en cas de lancement effectif du projet.

3.1. Démarche ERM initiée en amont du lancement de partenariat avec une startup

Comme déjà précisé, la notion de temporalité (court terme vs moyen/long terme) revêt une importance considérable, dans la mesure où les risques sont susceptibles d'évoluer de par leur nature ou leur évaluation. Il en est de même concernant l'appétence au risque du réassureur. **Ainsi, nous avons souhaité proposer une analyse des partenaires startups en deux temps permettant de mettre en regard le niveau de risque évalué par rapport à l'appétence au risque du réassureur.**

La première phase, à court terme, est la prise de décision du réassureur d'étudier ou non une mise en partenariat avec une startup donnée. L'analyse proposée s'adresse en particulier à l'équipe dirigeante décisionnaire du bureau local France.

Dans le cas où le partenariat du réassureur avec une startup donnée est effectivement lancé, la seconde phase est la réalisation d'une analyse par le responsable des risques du bureau local France conjointement avec les métiers, pour permettre la mise en place d'actions de suivi et de pilotage du partenariat à moyen et long terme.

Ainsi, nous proposons une démarche s'appuyant sur deux questionnaires utilisés respectivement à court terme et à moyen/long terme, permettant d'aboutir à une restitution synthétique des risques liés au partenariat avec une startup donnée.

Nous proposons une représentation simple et visuelle, de ces risques par rapport à l'appétence au risque du réassureur, dans le but de faciliter la communication autour de la gestion des risques.

Les questionnaires proposés et les synthèses en résultant sont destinés à des types d'interlocuteurs différents et ont vocation à être utilisés à des stades distincts du projet :

- **Le premier** est envisagé comme un vecteur de communication à destination de l'équipe dirigeante chargée de décider d'entreprendre ou non un partenariat avec une startup proposant son idée innovante :
 - o Il reprend les éléments clés considérés par l'équipe dirigeante lors de la prise de décision et permet de les traduire en grandes familles de risques et d'en proposer une représentation visuelle par rapport à l'appétence au risque à court terme du réassureur.
 - o Il peut également être utilisé pour visualiser les différences lors d'une création de partenariat envisagée de façon concomitante entre deux startups distinctes.
- **Le second, dans le cas où le partenariat avec une startup est effectivement lancé**, a vocation à être utilisé par le responsable des risques du bureau local France pour

travailler conjointement avec les directions impliquées dans la mise en œuvre du partenariat afin d'en évaluer les risques spécifiques. Il **vise à aider à la communication autour des risques avec les métiers et à faciliter la mise en place du suivi et du pilotage des risques**. Il s'agit alors d'un **processus itératif au cours du temps**, avec une révision régulière de l'évaluation des risques retraduits à l'aide du questionnaire et de l'appétence du réassureur, également évolutive, suivant le stade de partenariat atteint.

De manière générale, la démarche que nous proposons a vocation à **favoriser la discussion autour des risques et à contribuer à la diffusion de la culture du risque dans l'entreprise**. Nous pouvons la représenter de la façon suivante.

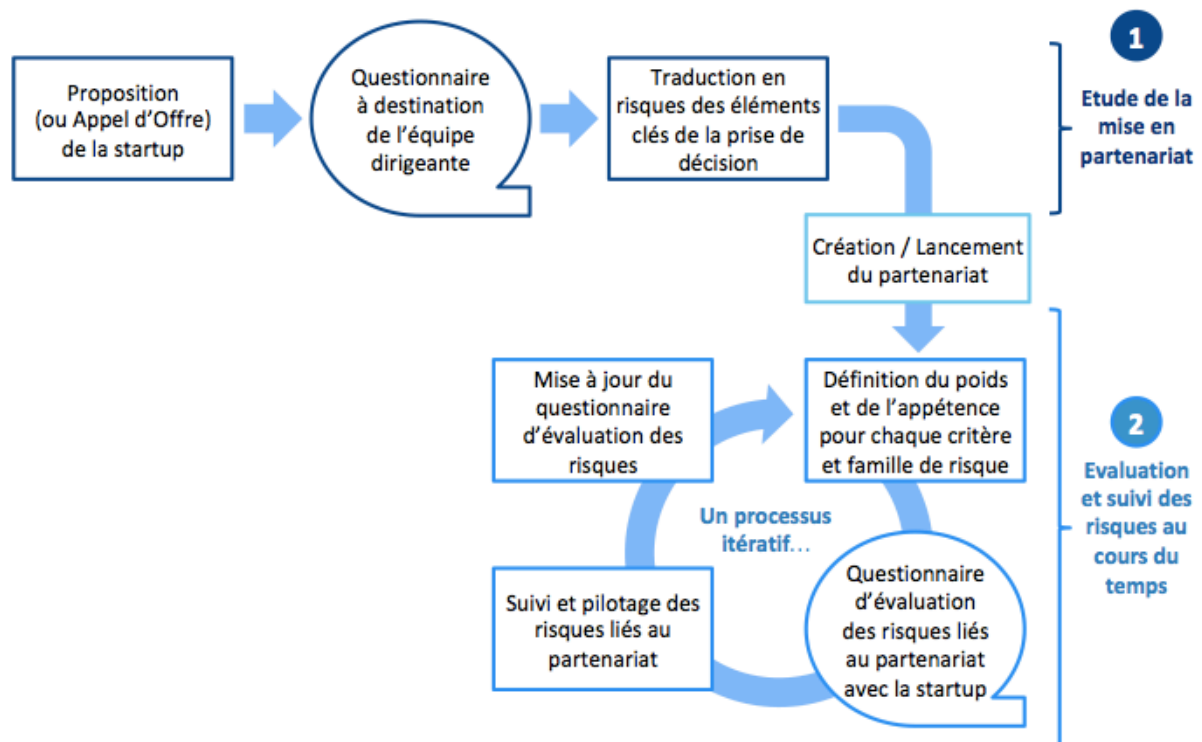


Schéma 2 : Démarche ERM au cours du temps

Les questionnaires ainsi que la méthodologie permettant d'évaluer et représenter les risques de façon synthétique et simple sont présentés en annexe 5.2.

3.2. Lien avec l'appétence au risque du réassureur

La notion de temporalité est un élément important à prendre en considération également lorsqu'il s'agit de définir l'appétence au risque. De façon générale, l'**appétence au risque** est plutôt à considérer comme quelque chose d'**évolutif en fonction du contexte** considéré, **notamment lorsque l'environnement dans lequel nous nous trouvons évolue**, et particulièrement en situation de crise. Notons qu'il peut s'avérer utile de faire la distinction entre les évolutions ou crises concernant l'ensemble d'un marché par exemple, de celles qui affectent seulement une ou quelques parties prenantes.

En particulier, le contexte actuel d'importants changements réglementaires ayant un impact sur le domaine de l'assurance emprunteur est susceptible de conduire le réassureur à augmenter son appétence au risque, a minima à court terme. En effet, favoriser une prise de risque plus importante peut permettre au réassureur de créer des

partenariats avec des startups aux idées innovantes afin de limiter la réalisation du risque stratégique de « perte d'opportunité » à moyen ou long terme.

A court terme, le responsable des risques apporte son support à l'équipe dirigeante chargée de définir, en amont du lancement éventuel d'un partenariat avec une startup, l'appétence au risque du bureau local France dans ce contexte particulier.

Le réassureur peut être conscient de l'existence de certains risques, par exemple les risques de souscription ou de conformité augmenter son appétence au risque à court terme afin de permettre au partenariat avec la startup de se créer et de se développer.

A moyen et long terme, il conviendra de redéfinir régulièrement au cours du temps l'appétence au risque compte-tenu de l'évolution du contexte du partenariat, différent de celui de la création et du lancement. **L'évaluation des risques devra être suivie et revue régulièrement** afin d'en étudier l'évolution et le **degré de maîtrise par rapport aux attentes en termes d'appétence du risque du réassureur, elle aussi revue régulièrement.**

3.3. Application à deux startups

Afin d'illustrer la démarche proposée, nous nous plaçons dans un contexte où le réassureur est sollicité par deux startups courtiers distributeurs en assurance emprunteur individuelle (A et B). Nous donnons ici une description rapide des deux startups étudiées, le détail des propositions de partenariat de chacune des startups étant disponible en annexe 5.3.

La startup A a une stratégie de distribution en B to B, avec une acquisition des prospects grâce aux nombreux contacts dont le dirigeant dispose chez les partenaires distributeurs du marché de l'emprunteur. Elle propose un processus de souscription et de gestion totalement digital et une tarification la plus ajustée possible au risque du client. Elle attend du réassureur un accompagnement important en termes de transmission d'expertise, de mise à disposition de ressources en support si nécessaire et un apport financier d'aide au lancement limité. Celui-ci dispose d'une exclusivité de partenariat au lancement du projet, la startup s'engageant à le proposer comme réassureur lors de tout nouveau partenariat qu'elle pourrait nouer.

La startup B a une stratégie de distribution en B to C. Elle propose un processus de souscription et de gestion totalement digital, un comparateur de prix intégré pour proposer le meilleur tarif en fonction du profil du prospect et une tarification très simple directement comparable à celle des contrats groupes bancaires. Elle attend du réassureur un accompagnement limité en termes de transmission d'expertise et de mise à disposition de ressources. En revanche, elle attend un apport financier substantiel sous deux formes : aide au lancement (entre autre pour se faire connaître du grand public avec des opérations publicitaires) et, sans limitation de durée, une participation au financement des frais d'acquisition de prospects lorsqu'il s'agit d'appels ou de mailings sortants. Plusieurs « couples » assureurs/réassureurs sont présents sur le comparateur, il n'y a donc pas d'exclusivité de partenariat.

Nous avons choisi d'illustrer la première phase de notre démarche avec l'exemple de ces deux startups en présentant les éléments principaux résultants de l'analyse. Les questionnaires renseignés pour chacune d'elles permettant de réaliser les restitutions synthétiques présentées sont disponibles en annexe 5.3.

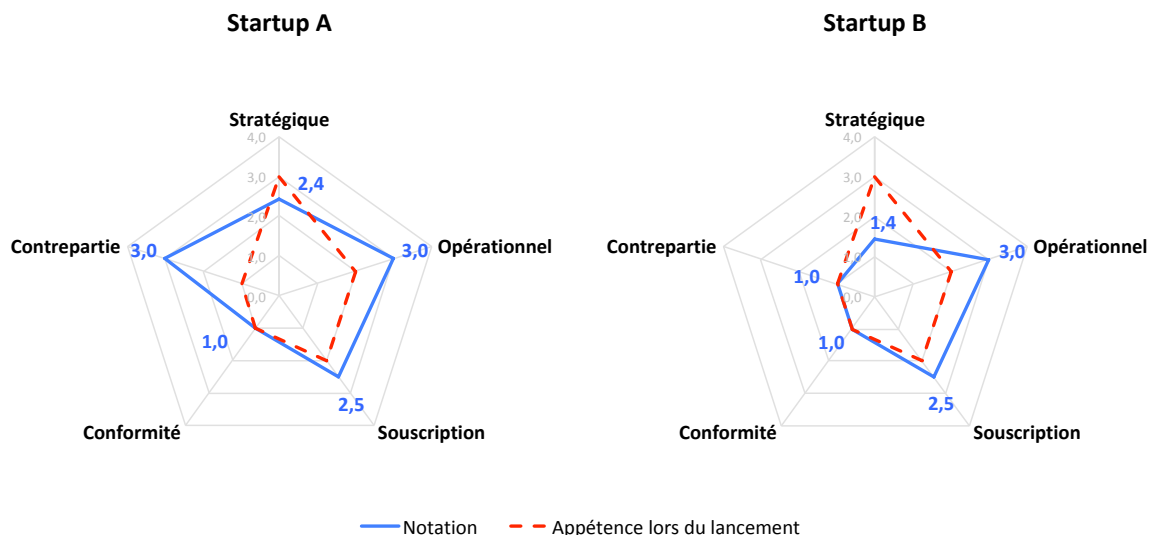


Schéma 3 : Représentation synthétique des risques et de l'appétence à court terme pour deux startups

Les échelles d'évaluation utilisées dans la représentation graphique sont présentées ci-dessous. A titre d'illustration, et afin d'explicitier les commentaires de l'analyse réalisée plus loin, plus la notation est élevée, plus l'appétence au risque du réassureur pour la famille de risque est faible, traduisant un souhait de prendre des risques limités sur cette famille de risque. A l'inverse, plus la note relative au niveau de risque évalué à partir du questionnaire est élevée plus le niveau de risque associé à la startup considérée est adapté aux attentes du réassureur.

	Appétence du réassureur pour le risque	Evaluation du niveau de risque à partir du questionnaire
4	Nulle	Très bon
3	Faible	Bon / Adapté
2	Modérée	Acceptable / Satisfaisant
1	Elevée	Insuffisant / Non satisfaisant
0	Très élevée	Inadapté / Rédhibitoire

Définition de l'appétence du réassureur

A court terme, dans le contexte de création de partenariat avec une startup courtier distributeur en assurance emprunteur individuelle, l'appétence au risque du réassureur est définie et représentée graphiquement (en pointillés rouges) ci-dessus pour les raisons suivantes.

L'appétence au risque pour les risques stratégiques est « faible » dans ce contexte. En effet, le bureau local France du réassureur souhaite développer ce type de partenariats dans un objectif stratégique bien précis, il est donc important que, dès le départ, le projet de partenariat envisagé avec une startup soit adapté de ce point de vue-là.

Nous avons vu précédemment en élaborant la cartographie des risques, que certains risques opérationnels et risques de souscription sont critiques à court terme lors de la création du partenariat, ainsi l'appétence du réassureur dans ce contexte est « modérée » afin que le projet puisse être considéré comme viable par le réassureur.

Enfin, à court terme, le réassureur a une appétence au risque « élevée » pour les risques de contrepartie et les risques de conformité.

Concernant le risque de contrepartie, cela s'explique car l'impact de la réalisation de ce risque est plus faible que celui d'autres risques et parce que cette prise de risque est le prérequis à toute possibilité de mise en partenariat avec une startup.

Concernant les risques liés à la conformité, dans un contexte de création de partenariat, l'accent est mis en priorité par la startup sur son développement compte-tenu des ressources disponibles limitées. Dans ce cadre, le réassureur est alors prêt à accepter à court terme un risque plus élevé. Cela ne peut être envisagé que dans la mesure où il s'agit d'une situation temporaire, le réassureur prévoyant notamment d'accompagner la startup à moyen et long terme sur ces sujets afin qu'elle soit en conformité dans des délais satisfaisants.

Evaluation des risques liés aux startups

Pour l'évaluation des risques stratégiques du réassureur, nous constatons un écart important entre la startup A proche de l'appétence au risque du réassureur et la startup B nettement en-deçà. En effet, la startup B présente sur un comparateur des offres concurrentes de différents couples assureurs/réassureurs. Le réassureur n'a donc pas l'exclusivité du partenariat contrairement à la proposition de la startup A pour qui le réassureur est le seul partenaire lors du lancement et qui a l'obligation de le proposer comme partenaire pour chaque futur partenariat qu'elle envisagerait. De plus, la startup B propose une sélection médicale simplifiée sur l'ensemble des dossiers souscrits, processus plus difficilement intégrable au mode de fonctionnement du réassureur.

L'évaluation des risques opérationnels est similaire entre les deux startups. Si elles envisagent des modes de gestion différents de leurs ressources humaines et de leurs systèmes d'informations, le réassureur dispose d'une même confiance dans les dirigeants de la startup et dans leurs expériences respectives. Il évalue également pour les deux startups une agilité importante permettant de faire face rapidement aux évolutions de marché et/ou aux évolutions réglementaires.

Les risques liés à la conformité sont évalués de façon identique pour les deux startups, dans un contexte de création d'activité où la priorité est axée sur le développement. A noter néanmoins, la startup A attend un accompagnement plus important du réassureur ce qui pourrait potentiellement avoir une incidence positive sur les délais dans lesquels elle pourrait tendre vers une meilleure conformité à moyen ou long terme.

Des similitudes sont observées sur certains aspects de l'analyse. A titre d'exemple, elles présentent toutes les deux des innovations intéressantes, récompensées respectivement par le Trophée Innovation Distribution (startup A) et par le Label FinTech (startup B) et proposent de gérer la résiliation auprès des banques pour les contrats en reprise.

D'autres éléments les distinguent : la startup B a déjà réalisé une version « POC⁵ » pour son outil de souscription dont le réassureur a eu une démonstration, alors que la startup A n'a encore débuté aucun développement. En revanche, la startup A s'attend à un volume de vente plus important plus rapidement, son développement étant basé sur une stratégie de vente B to B pour laquelle elle dispose de nombreux contacts de partenaires distributeurs potentiels, alors que la startup B, avec une stratégie de vente B to C va devoir réaliser des investissements conséquents en publicité et marketing pour se faire connaître du grand public.

Le risque de contrepartie est évalué avec une différence importante entre les deux startups. La startup B présente une évaluation plus dégradée pour différentes raisons : elle attend un

⁵ *Proof Of Concept* : démonstration de faisabilité

investissement financier plus important au démarrage et également une participation au financement des frais d'acquisition de prospects sans limitation de durée. De plus, contrairement à la startup A, dès la création du partenariat, elle n'offre pas d'exclusivité ce qui accentue le risque pour le réassureur de voir le financement octroyé utilisé à des fins qui ne correspondent pas uniquement à ce partenariat.

Il convient de noter que si la représentation graphique permet de faciliter la synthèse et la communication sur les différents risques encourus par le réassureur à court terme lors de la création d'un partenariat avec la startup A ou B, il est important de garder également à l'esprit que les différentes familles de risques ne représentent pas nécessairement les mêmes poids aux yeux du réassureur (voir Annexe 5.3). Il s'agit de la traduction directe du fait que les éléments clés considérés par l'équipe dirigeante dans la prise de décision n'ont pas tous exactement la même importance suivant le contexte dans lequel le réassureur se trouve au moment de cette prise de décision.

Dans la pratique, ces évaluations n'ont pas vocation à être utilisées comme un outil de choix pour développer ou non un partenariat avec une startup, l'équipe dirigeante étant expérimentée et avec une expertise importante lui permettant de réaliser des choix éclairés, mais plutôt comme un vecteur de communication supplémentaire permettant au responsable des risques du bureau local France de mettre en exergue certains points clés et permettant de relier les critères de décision de l'équipe dirigeante avec des notions de risque à court terme, avant d'envisager leur suivi à plus long terme en travaillant avec les équipes métiers si le partenariat est effectivement lancé.

Ainsi dans notre mise en application, la synthèse graphique réalisée permet par exemple de visualiser rapidement que l'idée innovante et le fonctionnement de la startup A sont plus en adéquation avec l'appétence du réassureur d'un point de vue du risque stratégique notamment.

Dans le cas où le réassureur lancerait effectivement le partenariat avec l'une de ces startups, il conviendrait d'amorcer la seconde phase de la démarche en démarrant l'analyse conjointe des risques par le responsable des risques du bureau local France et les métiers en vue de permettre la mise en place d'actions de suivi et de pilotage du partenariat à moyen et long terme .

4. Conclusion

L'analyse réalisée, en particulier la cartographie des risques, a permis d'illustrer les risques spécifiques qui émergent ou sont accrus pour le réassureur du fait d'une mise en partenariat avec une startup.

Dans notre contexte d'étude, la temporalité revêt une importance toute particulière. En effet, l'identification des risques ou leur évaluation, tout comme la définition de l'appétence au risque du réassureur, sont différentes suivant si nous nous inscrivons dans une analyse à court terme, c'est-à-dire au moment de la création et du lancement du partenariat avec une startup, ou à moyen et long terme lors du suivi du partenariat.

En particulier, certains risques significatifs à court terme pourraient en cas de réalisation mettre en péril la création, le lancement, ou la viabilité du partenariat avec la startup. Ces risques sont souvent très dépendants du partenaire lui-même, nous pouvons citer notamment le risque homme clé par exemple. Cela rend le **choix du partenaire déterminant**. C'est ce constat qui **nous a conduit à proposer une démarche ERM en amont, dès l'analyse par le réassureur des opportunités de partenariat avec une startup se présentant**.

Cette démarche s'articule en deux temps. A court terme, nous proposons une traduction en évaluation des risques, des éléments clés considérés lors de la prise de décision d'envisager ou non une mise en partenariat avec une startup. Cette évaluation des risques est représentée graphiquement de façon simple au regard de l'appétence au risque du réassureur. A moyen et long terme, il convient d'organiser un suivi et un pilotage des risques par rapport à l'appétence au risque du réassureur, elle-même revue au cours du temps en fonction du changement de contexte.

En effet, si **le réassureur est prêt à accepter, à court terme, pour certains risques une évaluation qui ne soit pas totalement satisfaisante pour ne pas constituer un frein pour le développement de la startup, à plus long terme, l'évaluation des risques associés au partenariat avec la startup doit converger vers son appétence révisée dans un contexte de partenariat créé depuis un certain temps**.

Il conviendra ainsi de définir conjointement avec l'équipe dirigeante l'appétence au risque à différents horizons de temps pour permettre, lors des évaluations ultérieures des risques en collaboration avec les équipes métiers, une mise en parallèle de ces dernières avec l'appétence. Dans une situation où un décalage entre évaluation des risques et appétence se creuserait de façon extrême, sans que les actions de maîtrise des risques ne puissent être suffisamment efficaces, la question de stopper le partenariat devrait également être posée.

Le réassureur se retrouve ainsi en situation de devoir arbitrer, entre le risque de perte d'opportunité susceptible de se réaliser s'il choisit de ne pas développer de partenariat avec des startups, et le risque de pertes financières, directe ou indirecte (mise à disposition de ressources internes pendant une certaine durée), s'il développe un partenariat avec une startup qui ne mène nulle part.

Le suivi et le pilotage des risques associés au partenariat avec une startup au cours du temps est ainsi un élément clé pour une prise de décision efficace. **La diffusion de la culture de risque est un facteur clé de succès de ce suivi dans le temps, c'est pourquoi notre proposition est axée autour d'une représentation simple et visuelle des risques et de l'appétence du réassureur permettant de faciliter la communication autour de ce sujet avec l'ensemble de l'entreprise, équipe dirigeante comme équipes opérationnelles**.

5. Annexes

5.1. Cartographie des risques

Format de la cartographie et échelles d'occurrence et d'impact

La cartographie contient 3 niveaux de risques et plusieurs types d'informations définies ainsi :

Colonne	Description
ID	Classification interne permettant de définir de manière unique chaque ligne de risque étudiée
Famille de risque	Familles de risques (niveau 1)
Sous-famille de risque	Sous-familles de risques au sein des familles de risques (niveau 2)
Risque	Risques au sein des sous-familles de risques (niveau 3)
Descriptif du risque	Description du risque considéré
Risque brut Occurrence / Fréquence	Mesure de l'occurrence du risque brut ie. avant son atténuation grâce au DMR
Risque brut Sévérité / Impact	Mesure de l'impact stratégique, en termes d'image et de réputation, financier, ou légal du risque brut ie. avant atténuation grâce au DMR
Temporalité	Horizon de temps du risque considéré : court terme (création et lancement du partenariat) / moyen et long terme (une fois le partenariat lancé)
Risque aggravé du fait de travailler avec une startup ?	Indicateur d'aggravation ou non du risque dans le cas spécifique d'un partenariat avec une startup
Dépendance	Dépendance du risque considéré avec d'autres risques
Dispositif de maîtrise du risque (DMR)	Moyens potentiels permettant de limiter la réalisation du risque et/ou son impact en cas de réalisation
Risque net Occurrence / Fréquence	Mesure de l'occurrence du risque net ie. après son atténuation grâce au DMR
Risque net Sévérité / Impact	Mesure de l'impact du risque net ie. après atténuation grâce au DMR

Au-delà de l'identification des risques, de leur classification, du choix de leur dénomination et de la prise en compte des dépendances entre eux, l'une des principales difficultés de la construction de cette cartographie a été d'estimer l'occurrence et la sévérité de chacun des risques avant et après dispositif de maîtrise du risque. Par conséquent, au cours de nos échanges avec les différents interlocuteurs interrogés nous avons parfois eu besoin d'explicitier ces notions pour en faciliter l'évaluation.

Pour estimer l'occurrence, il peut être parfois plus simple de formuler une question de type – selon les interlocuteurs – « Est-ce que ce risque est susceptible de survenir une fois par mois ? Une fois par an ? Plusieurs fois par an ? » ou bien « Est-ce que ce risque a environ 10% de chances de survenir cette année ? ».

Pour estimer la sévérité de chacun des risques, et tenir compte des différents types d'impacts possibles – stratégie de développement, image et réputation, financier et légal – il est possible d'avoir recours à des formulations du type :

- Impact sur la stratégie de développement : échec du lancement du projet avec la startup, retard dans le lancement du projet avec la startup, lancement du projet avec la startup mais projet non viable à moyen ou long terme
- Impact image et réputation : visible par un nombre significatif ou non de clients ou potentiels partenaires startups, mise en cause du réassureur dans son secteur d'activité : presse spécialisée, autorités de contrôle et de tutelles, environnement politique, etc.
- Impact financier : entre x et y Millions d'Euros
- Impact légal : sanction (simple engagement de procédure ou observation) par les autorités de contrôle et de tutelle, des commissaires aux comptes (mise sous tutelle, retrait d'agrément, etc.) ou condamnation civile ou pénale.

Nous avons volontairement choisi de ne pas fixer de critères objectifs généraux pour les échelles de probabilités et d'impacts car cela ne nous semblait pas pertinent de disposer d'une échelle unique pour des familles de risques parfois difficilement comparables.

Les échelles d'occurrence et d'impacts retenues sont les suivantes :

	Occurrence / Fréquence
4	Très probable
3	Probable
2	Possible
1	Rare

	Sévérité / Impact
4	Sévère
3	Significatif
2	Modéré
1	Mineur

Cartographie détaillée

ID	FAMILLE DE RISQUE	SOUS FAMILLE DE RISQUE	RISQUE	DESCRIPTIF DU RISQUE	RISQUE BRUT			RISQUE AGGRAVE AVEC UNE STARTUP ?	DEPENDANCE	DISPOSITIF MAITRISE DU RISQUE (DMR)	RISQUE NET	
					OCCURRENCE / FREQUENCE	SEVERITE / IMPACT	TEMPORALITE				OCCURRENCE / FREQUENCE2	SEVERITE / IMPACT2
St01	STRATEGIQUE	Stratégie de développement	Perte d'opportunité/Retard concurrentiel	En cas d'absence de projet innovant alors que le marché de l'emprunteur évolue et est de plus en plus compétitif.	3	3	Moyen et Long Terme	NON	- Stratégique : adaptabilité des équipes - Financier : contrepartie	- Travailler sur des projets innovants - Etre proactifs sur les partenariats existants pour faire évoluer les offres - Octroyer le financement sous conditions permettant de sécuriser l'avenir du partenariat	2	2
St02		Stratégie de développement	Concurrence avec les lignes d'affaires existantes	- Risque d'entrer en compétition avec des lignes d'affaires existant déjà avec des partenaires assureurs historiques - Risque de conflit entre la stratégie de développement actuelle et la stratégie de développement futur	2	2	Moyen et Long Terme	NON	- Risque d'image et de réputation - Risque de souscription : si nos différentes offres se font arbitrer (Rentabilité, Anti-sélection, ...)	- Mettre en place une stratégie globale de développement pour le réassureur : intégrant les nouvelles opportunités et les évolutions des partenariats existants - Veiller à la cohérence de ce qui est accepté ou refusé sur les offres des différents partenariats du réassureur - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup - Expliquer en interne l'enjeu stratégique du projet avec la startup	1	1
St03		Exécution de la stratégie	Adaptabilité des équipes et du mode de fonctionnement de l'entreprise	Au sein de l'entreprise de réassurance : - Risque de ne pas arriver à mobiliser et motiver suffisamment les équipes - Risque d'avoir une capacité d'adaptation insuffisante pour innover des métiers pour sortir de leur zone de confort - Risque d'avoir des processus de décision trop longs - Risque d'un manque de réactivité par rapport au besoin de la startup	3	3	Court Terme	OUI	- Stratégique : perte d'opportunité/retard concurrentiel - Risque d'image et de réputation	- Avoir une stratégie claire et des priorités clairement définies dans les différentes missions en fonction des ressources - Avoir un sponsor du projet en interne et le support du DG - Avoir une équipe dédiée au lancement et à la gestion du projet avec les différents métiers - Comités de gestion de projet réguliers	1	2
St04		Expertise	Propriété intellectuelle	Le réassureur transfère son expertise de certains métiers à la startup et risque de voir celle-ci transmise à ses concurrents directs (autres réassureurs) si la startup travaille avec eux sur d'autres projets	3	4	Court et Moyen Terme	OUI	- Risque RH : compétences et savoir faire ; personnes clés chez la startup - Risque d'externalisation	- Ajout de clauses dans le contrat avec le partenaire - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	2	3
St05		Image/Réputation	Risque d'image et de réputation du réassureur	- Risque de voir son image et sa réputation dégradées si le projet avec la startup échoue, notamment en cas de mécontentement de la startup - Risque d'avoir d'autres startups ou partenaires qui ne souhaite plus travailler avec lui	2	4	Court et Moyen Terme	OUI	- Stratégique : stratégie de développement - Stratégique : exécution de la stratégie	- Développement du projet de partenariat réalisé en local chez le réassureur - Equipe projet dédiée afin d'avoir un maximum de réactivité - Comité de pilotage régulier avec la startup afin de s'assurer que le projet avance au rythme souhaité	2	3
St06		Réglementaire	Risques liés à l'évolution future de la réglementation	- Evolutions susceptibles de fermer la ligne de business emprunteur - Jurisprudences inconnues à ce stade sur des législations qui viennent d'entrer en vigueur ; impacts sur les différentes phases (conception, distribution, vie du contrat) où des ajustements de process pourront être nécessaires - Risque d'actions de groupe	2	4	Moyen et Long Terme	NON	- Stratégique : retard concurrentiel - Risques RH - Risque d'image et de réputation - Risque d'externalisation - Conformité - Souscription : Développement de partenariats, volume des ventes, risque de chute	- Diversification de l'activité du réassureur - Réflexion en amont pour anticiper les points critiques où des évolutions réglementaires sont probables - Participation à des groupes de travail du secteur d'activité - lobbying - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	2	2
Op01	OPERATIONNEL		Risque d'interruption d'activité	Homme clé, informatique, cas de forces majeures empêchant le déroulement normal des activités. Accru chez la startup nouvel entrant.	3	4	Court, Moyen et Long Terme	OUI	- Risques RH - Technique : informatique - Souscription : volume des ventes ; développement de partenariats	- Plan de Continuité d'Activité - Support du réassureur à la startup (dans les domaines possibles) quand l'activité le nécessite	2	3

ID	FAMILLE DE RISQUE	SOUS FAMILLE DE RISQUE	RISQUE	DESCRIPTIF DU RISQUE	RISQUE BRUT		TEMPORALITE	RISQUE AGGRAVE AVEC UNE STARTUP ?	DEPENDANCE	DISPOSITIF MAITRISE DU RISQUE (DMR)	RISQUE NET	
					OCCURRENCE / FREQUENCE	SEVERITE / IMPACT					OCCURRENCE / FREQUENCE2	SEVERITE / IMPACT2
Op02	OPERATIONNEL	Ressources Humaines	Personnes clés chez la startup	Rôle clé du ou des dirigeant(s) de la startup Expertise de la startup concentrée sur une ou quelques personnes pour toute l'activité	3	4	Court et Moyen Terme	OUI	- Stratégique : Propriété intellectuelle - Autres risques RH - Risque d'image et de réputation - Intégrité - Souscription : développement des partenariats, risque de chute - Financier : contrepartie	- S'assurer pour le/les dirigeant(s) de : son honorabilité ; sa connaissance du marché et son expertise de l'assurance emprunteur - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup - Disponibilité de ressources chez le réassureur en support de la startup - Aider à la formation, transfert de compétence - Audit : s'assurer que les process sont documentés, niveaux de délégation par personnes,	2	4
Op03		Ressources Humaines	Turnover, Recrutement chez la startup	Surcharge de travail, sous-effectif, locaux pas adaptés... Risque d'avoir un partenaire chez qui il y a un manque d'expertise, de compétence ou de savoir faire. Ces risques sont accrues chez la startup avec des répercussions possibles pour le réassureur. Risque de devoir pallier le manque de ressources chez la startup.	3	3	Court et Moyen Terme	OUI	- Autres risques RH - Risque d'image et de réputation - Risque de conformité - Stratégique : adaptabilité des équipes du réassureur - Risques de souscription : Volume des ventes, Erreur d'application des tarifs et/ou process	- Disponibilité de ressources chez le réassureur en support de la startup - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	1	3
Op04		Ressources Humaines	Compétences et savoir faire	Besoin de formation chez la startup Support important attendu du réassureur pour former les nouveaux entrants et les équipes en place.	2	3	Court et Moyen Terme	OUI	- Autres risques RH - Risque d'interruption d'activité - Risque d'image et de réputation - Risque de conformité - Stratégique : adaptabilité des équipes du réassureur - Souscription : Développement de partenariats, volume de ventes, Erreur d'applications des tarifs et/ou process	- Mise en place de programmes de formation - Disponibilité de ressources chez le réassureur en support de la startup - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	1	3
Op05		Procédures internes	Erreur d'application des tarifs et/ou du process de souscription	Erreurs dans l'application des tarifs ou des process de gestion (notamment liées aux erreurs dans les développements informatiques)	2	2	Court Terme	OUI	- Risques RH - Système d'information - Risque d'externalisation - Gestion : qualité des données, reporting - Conformité - Souscription : développement de partenariats, volume des ventes, rentabilité, anti-sélection, fausse déclaration, risque de chute	- Demander les compte-rendus de recette afin de vérifier quels cas tests ont été réalisés et le résultat des recettes - Planifier des audits de la souscription - Choix du partenaire et notamment gestion de ses SI	1	1
Op06			Systèmes d'information	- Retard dans le développement des SI de la startup (systèmes à développer depuis le départ) - Risque de développement SI erroné - Risque de sécurité informatique	3	4	Court et Moyen Terme	OUI	- Risque d'interruption d'activité - Risques RH - Risque de gestion : qualité des données, reporting - Risque de conformité - Souscription : Développement de partenariats, volume des ventes, erreur d'application des tarifs et/ou des process, Rentabilité - Financier : contrepartie	- Accompagnement par le réassureur dans la phase d'expression de besoin des développements SI - Demander les comptes-rendus de recette et en vérifier le résultat. - Participation des équipes métiers du réassureur à la recette - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	2	3
Op07			Externalisation	Délégation de la souscription et de la gestion à une startup nouvel entrant sur le marché	2	3	Court et Moyen Terme	OUI	- Stratégique : propriété intellectuelle - Risques RH - Système de gestion - Risque d'image et de réputation - Gestion : qualité des données, reporting - Conformité - Risques liés à l'évolution future de la réglementation - Risque juridique - Risque déontologie - Les différents risques de souscription - Financier : contrepartie	- Accompagnement du réassureur dans la mise en place à moyen terme des processus et procédures de souscription et de gestion chez la startup - Renforcement des contrôles de premier niveau chez le réassureur - Définition d'un processus d'escalade clair pour les éléments : hors délégation de la startup, anomalies ou cas spécifiques - Contrôles, audit régulier du partenaire - Reporting - Comités de pilotage avec les différentes parties - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	1	3
Op08		Gestion	Qualité des données, Reporting	Manque de données majeures Manque de remontée d'information par la startup ou fréquence insuffisante Manque de fiabilité de l'information remontée	3	3	Court, Moyen et Long Terme	OUI	- Systèmes d'information - Risque d'externalisation - Conformité - Risques liés à l'évolution future de la réglementation - Risques de souscription - Financier, contrepartie	- Mise en place d'un projet de qualité des données - Renforcement des contrôles de premier niveau chez le réassureur - Contrôles, audit régulier du partenaire - Comités de pilotage réguliers entre les parties - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	1	2

ID	FAMILLE DE RISQUE	SOUS FAMILLE DE RISQUE	RISQUE	DESCRIPTIF DU RISQUE	RISQUE BRUT			RISQUE AGGRAVE AVEC UNE STARTUP ?	DEPENDANCE	DISPOSITIF MAITRISE DU RISQUE (DMR)	RISQUE NET	
					OCCURRENCE / FREQUENCE	SEVERITE / IMPACT	TEMPORALITE				OCCURRENCE / FREQUENCE2	SEVERITE / IMPACT2
Co01	CONFORMITE & DEONTOLOGIE	Risque de ne pas être en conformité avec la réglementation	DDA	Protection des Assurés - Information pré-contractuelle renforcée - Devoir de conseil - Gestion des conflits d'intérêts - Coordination des différents acteurs de la chaîne de distribution/vente - Transparence de la rémunération des acteurs ... Risque pour le réassureur même s'il n'a pas de contact direct avec l'assuré car il est co-concepteur du produit	3	3	Court, Moyen et Long Terme	OUI	- Risques RH - Systèmes d'information - Risque d'externalisation - Risque de gestion : qualité des données et/ou process - Risque juridique - Souscription : développement de partenariats, volume des ventes	- Accompagnement du réassureur dans la mise en place des processus et procédures de souscription et de gestion chez la startup à moyen terme - Conseil juridique externe - Audit du partenaire - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	2	2
Co02		Risque de ne pas être en conformité avec la réglementation	e-privacy, RGPD	Protection des données personnelles et sensibles	3	4	Court, Moyen et Long Terme	OUI	- Risques RH - Systèmes d'information - Risque d'externalisation - Risque de gestion : qualité des données et/ou process - Risque juridique - Souscription : développement de partenariats, volume des ventes	- Accompagnement du réassureur dans la mise en place des processus et procédures de souscription et de gestion chez la startup à moyen terme - Conseil juridique externe - Audit du partenaire - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	2	3
Co03		Risque de ne pas être en conformité avec la réglementation	Loi Sapin 2, Amendement Bourquin	Risque de litige entre deux assureurs lors d'une reprise de contrat sur un emprunt existant notamment en cas de sinistre en cours d'indemnisation ou survenu entre la date de signature et la date d'effet des garanties du nouveau contrat De changement de process et d'organisation De changement d'horizon des engagements	3	3	Court, Moyen et Long Terme	OUI	- Risques RH - Systèmes d'information - Risque d'externalisation - Risque de gestion : qualité des données et/ou process - Risque juridique - Souscription : développement de partenariats, volume des ventes	- Accompagnement du réassureur dans la mise en place des processus et procédures de souscription et de gestion chez la startup à moyen terme - Conseil juridique externe - Audit du partenaire - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	2	2
Co04		Risque de ne pas être en conformité avec la réglementation	Droit à l'oubli	Risque d'actions groupées notamment par le biais des associations de malades	2	4	Court, Moyen et Long Terme	NON	- Risques RH - Technique : Informatique - Risque d'image et de réputation - Risque d'externalisation - Risque de gestion : qualité des données et/ou process - Risque juridique - Souscription : développement de partenariats, volume des ventes	- Accompagnement du réassureur dans la mise en place des processus et procédures de souscription et de gestion chez la startup - Conseil juridique externe - Participation aux groupes de travail de place - Audit du partenaire - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	1	3
Co05		Risque de ne pas être en conformité avec la réglementation	SII & IFRS	Réassureur Américain, moins d'impact de ces nouvelles réglementations que pour un acteur Européen Impact vis-à-vis du risque de délégation de gestion notamment, traité par ailleurs dans le risque d'externalisation	1	1	Court, Moyen et Long Terme	NON		Non traité	1	1
Co06			Risque juridique	Risque de sanctions pour non-conformité, lié aux évolutions réglementaires	2	3	Court, Moyen et Long Terme	NON	- Conformité - Risques liés à l'évolution future de la réglementation - Risque d'image et de réputation	- Mise en place d'une veille réglementaire	2	3
Co07	Déontologie		Intégrité	Fraude, corruption, abus de bien social, abus de confiance	2	3	Moyen et Long Terme	NON	- Risques RH - Risque d'image et de réputation	Non traité	2	3
Co08		Déontologie	Anti-blanchiment, terrorisme, gel des avoirs, ...	Risque potentiellement accru car ces process doivent être nouvellement créés chez la startup. Néanmoins l'assurance emprunteur n'est pas la plus exposée le bénéficiaire des contrats étant généralement l'établissement bancaire.	1	1	Court, Moyen et Long Terme	OUI	- Risques RH - Risque d'image et de réputation - Risque d'externalisation - Gestion : qualité des données, reporting	Non traité	1	1

ID	FAMILLE DE RISQUE	SOUS FAMILLE DE RISQUE	RISQUE	DESCRIPTIF DU RISQUE	RISQUE BRUT			RISQUE AGGRAVE AVEC UNE STARTUP ?	DEPENDANCE	DISPOSITIF MAITRISE DU RISQUE (DMR)	RISQUE NET	
					OCCURRENCE / FREQUENCE	SEVERITE / IMPACT	TEMPORALITE				OCCURRENCE / FREQUENCE2	SEVERITE / IMPACT2
So01	SOUSCRIPTION	Distribution produit	Développement de partenariats	- Risque que les partenaires distributeurs (B to B) et/ou prospects (B to C) soient réfractaires à travailler/souscrire un contrat avec une startup nouvel entrant sur le marché - Risque de non adhésion à l'innovation proposée par la startup ou de non compréhension	3	4	Court Terme	OUI	- Risque stratégique : stratégie de développement - Souscription : volume de vente, anti-sélection - Financier : contrepartie	- Avoir un assureur connu auprès du grand public pour assurer le produit - Aide du réassureur au financement de budget marketing/communication - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	1	4
So02		Distribution produit	Volume des ventes	- Trop faible : avec un risque de faillite de la startup si ne peut plus faire face à ses coûts fixes. - Trop important trop rapidement : avec un risque pour la startup de ne pas pouvoir faire face à un surcroît d'activité soudain si la croissance n'est pas maîtrisée	3	3	Moyen et Long Terme	OUI	- Risque stratégique : stratégie de développement - Risque d'interruption d'activité - Risques RH - Système d'information - Souscription : développement de partenariats, rentabilité, anti-sélection, fausse déclaration, risque de chute - Financier : contrepartie	- Aide du réassureur au financement de l'investissement initial - Support du réassureur aux équipes de la startup - Comités de pilotage réguliers entre les parties	1	3
So03		Tarification	Rentabilité	- Risque de sous tarification : contexte de marché très compétitif (ouverture du marché suite aux évolutions réglementaires) et nécessité double d'être attractif pour une startup nouvel entrant - Risque d'absence de mutualisation sur un portefeuille de taille réduite - Risque de multiplication des gestes commerciaux/dérogations une startup nouvel entrant - Risque d'orientation de la souscription par la startup ou ses partenaires	3	3	Moyen et Long Terme	NON	- Risques RH - Erreur d'application des tarifs/process - Risque d'externalisation - Conformité - Risque lié à l'évolution future de la réglementation - Souscription : développement de partenariats, volume des ventes, anti-sélection, fausse déclaration, risque de chute	- Mise en place d'une politique de souscription - Suivi régulier et pilotage du portefeuille - Actions correctives éventuelles vis-à-vis du mode de distribution du produit - Retarification - Comités de pilotage réguliers entre les parties	2	2
So04		Tarification/process de souscription	Anti-sélection	- Risque de se voir proposer les moins bons risques par les partenaires distributeurs (B to B) qui souhaitent tester la startup au démarrage de l'activité - Risque accru si un process sans sélection médicale ou avec une sélection très simplifiée existe pour les affaires en reprise	3	3	Moyen et Long Terme	NON	- Risque d'externalisation - Risque liés à l'évolution future de la réglementation - Souscription : développement de partenariats, volume des ventes, fausse déclaration, rentabilité	- Prise en compte (partielle) dans les hypothèses de tarification - Suivi régulier et pilotage du portefeuille (analyse des sinistres précoces, analyse des souscriptions de risques aggravés, ...) - Définir une politique de gestion de sinistre ferme dans l'application des conditions d'indemnisation - Reporting - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	3	2
So05		Tarification/process de souscription	Fausse déclaration	- Fausse déclaration conseillée ou non par le courtier - Risque accru si un process sans sélection médicale ou avec une sélection très simplifiée existe pour les affaires en reprise - Risque accru avec la réglementation droit à l'oubli : difficulté de compréhension des prospects de ce qui doit être déclaré	2	3	Moyen et Long Terme	NON	- Risque d'externalisation - Risque liés à l'évolution future de la réglementation - Souscription : développement de partenariats, volume des ventes, anti-sélection, rentabilité	- Définir une politique de gestion de sinistre avec des axes de contrôles et de détection des fausses déclaration accrues - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	2	2
So06		Tarification/process de souscription	Risque de chute	- Inhérent à l'évolution de la législation (amendement Bourquin), néanmoins ne devrait pas tellement toucher les contrats alternatifs, plutôt les contrats groupe bancaire - Les partenaires distributeurs peuvent en profiter pour faire tourner les portefeuilles et percevoir régulièrement une commission d'apport.	1	2	Moyen et Long Terme	NON	- Risque d'externalisation - Risque liés à l'évolution future de la réglementation - Souscription : développement de partenariats, volume des ventes, rentabilité	- Développer une stratégie de rétention des clients - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup	1	1
So07			Augmentation des provisions	Du fait de la forte compétitivité, tarifs faibles et risque d'observer des provisions de prime élevées en FRGAAP.	2	2	Moyen et Long Terme	NON	- Risque liés à l'évolution future de la réglementation - Souscription : rentabilité	Réassureur Américain, provisions USGAAP Best Estimate	1	1

ID	FAMILLE DE RISQUE	SOUS FAMILLE DE RISQUE	RISQUE	DESCRIPTIF DU RISQUE	RISQUE BRUT		TEMPORALITE	RISQUE AGGRAVE AVEC UNE STARTUP ?	DEPENDANCE	DISPOSITIF MAITRISE DU RISQUE (DMR)	RISQUE NET	
					OCCURRENCE / FREQUENCE	SEVERITE / IMPACT					OCCURRENCE / FREQUENCE2	SEVERITE / IMPACT2
De01	CONTREPARTIE		Risque de contrepartie	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement financier initial pour aider la startup au lancement - Avance de trésorerie pour financer l'escompte du précompte pour les commissions des apporteurs d'affaire (B to B) - Si la startup est en charge de la collecte des primes auprès des assurés 	3	3	Court et Moyen Terme	OUI	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégique : Stratégie de développement - Risques RH - Risque d'externalisation - Gestion : qualité des données, reporting - Souscription : volume des ventes 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir des modalités d'investissement pour le financement initial, qui soient progressives et conditionnées à une obligation de résultat raisonnable de la startup et dans un contexte de partenariat précis - Comités de pilotage réguliers entre les parties - Reporting et suivi périodique des flux pour la partie prime - Choix et accompagnement/suivi du partenaire startup 	2	2

5.2. Evaluation et représentation synthétique des risques liés à la startup

Nous détaillons ici nos propositions de questionnaires ainsi que leurs fonctionnements permettant d'aboutir à une visualisation synthétique de l'analyse des risques liés à une startup. Les deux questionnaires sont basés sur le même principe.

Pour chaque critère d'évaluation du questionnaire sont affectés :

- Une famille de risque associée
- Un poids fonction de la matérialité du risque définie par la cartographie
- Une évaluation du niveau de risque via une note définie suivant l'échelle suivante

Evaluation du niveau de risque à partir du questionnaire	
4	Très bon
3	Bon / Adapté
2	Acceptable / Satisfaisant
1	Insuffisant / Non satisfaisant
0	Inadapté / Réhibitoire

La note d'évaluation de chacune des cinq familles de risque associées à la startup considérée est alors calculée comme la moyenne pondérée des notations des différents critères par leurs poids respectifs.

Ces outils ayant vocation à favoriser la discussion autour des risques et la diffusion de la culture du risque dans l'entreprise, une représentation graphique sous forme de radar est réalisée, présentant pour chacune des cinq familles de risques, les évaluations de leurs niveaux de risques respectifs ainsi que de l'appétence au risque du réassureur dans le contexte considéré.

Traduction en risques des éléments clés de prise de décision – premier questionnaire

Le premier questionnaire est proposé afin de permettre au responsable des risques du bureau local France de réaliser une représentation graphique synthétique des risques à court terme lors de la phase d'étude de la mise en partenariat potentielle avec une startup.

Les poids affectés à chaque critère sont le reflet de l'impact que chacun a dans la prise de décision de l'équipe dirigeante décisionnaire concernant la possibilité de mise en partenariat ou non. Ils reflètent notamment l'impact potentiel que la réalisation du risque est susceptible d'avoir à court terme lors de la création du partenariat. Ainsi, un poids important est reflété sur les familles de risques stratégiques et opérationnels qui sont des éléments décisifs en phase de création du partenariat. L'évaluation des risques est également réalisée en considérant le risque du réassureur à court terme dans le contexte de création de partenariat avec une startup.

Critères d'évaluation	Poids	Famille de risque liée	Risques liés
1. Confiance dans le dirigeant de la startup (Management, Entrepreneuriat et Savoir-faire)	15%	Opérationnel	RH : Personnes clés chez la startup RH : Turnover, Recrutement chez la startup RH : Compétences et savoir faire Externalisation
2. Crédibilité du projet innovant de la startup dans le marché de l'assurance emprunteur	10%	Souscription	Développement de partenariats Volume des ventes
2.1 La stratégie de distribution du produit et les objectifs de volume vente sont-ils crédibles et cohérents?	3%		
2.2 En quoi l'idée de projet de la startup est-elle innovante ?	3%		
2.3 Cette innovation est-elle réaliste et acceptable rapidement par le marché ?	3%		
3. La startup est-elle suffisamment agile pour s'adapter rapidement aux évolutions du marché et aux évolutions réglementaires (SI notamment) ?	15%	Opérationnel	Procédures internes Systèmes d'information
4. La startup a-t-elle prévu d'investir en publicité/marketing pour faire connaître sa marque sur le marché ?	10%	Souscription	Développement de partenariats Volume des ventes
5. La projet de partenariat avec la startup est-il cohérent avec la stratégie du réassureur ?	15%	Stratégique	Stratégie de développement
6. La startup a-t-elle la capacité d'être (ou de se mettre) en conformité avec la réglementation dans des délais satisfaisants ?	5%	Conformité	DDA e-privacy, RGP Loi Sapin 2, Amendement Bourquin Droit à l'oubli SII, IFRS
7. L'idée innovante de la startup et les processus associés sont-ils intégrables dans le mode de fonctionnement du réassureur ?	10%	Stratégique	Stratégie de développement
8. L'apport en financement souhaité de la part du réassureur ainsi que son utilisation sont-ils clairement définis ? Et à usage exclusif de ce partenariat ?	10%	Contrepartie	Risque de contrepartie
9. La capacité à pérenniser le partenariat avec la startup dans le temps est-elle satisfaisante ?	10%	Stratégique	Stratégie de développement Propriété intellectuelle

Evaluation des risques liés au partenariat avec la startup – second questionnaire

Dans le cas où le partenariat avec une startup a été lancé, le second questionnaire doit être pensé en fonction des spécificités du partenariat avec la startup considérée. Son objectif est d'aider à la communication autour des risques avec les métiers et à faciliter la mise en place et la révision du suivi et du pilotage des risques dans le temps.

Nous donnons ici des indications et des exemples de ce que pourrait comporter un tel questionnaire. Il s'agit d'un questionnaire plus détaillé que le premier, qui comporte différents critères de notation eux-mêmes segmentés en sous-critères. Les sous-critères doivent être déterminés en lien avec les risques identifiés dans la cartographie et intégrer la spécificité de la startup considérée.

Les poids affectés à chaque sous-critères devront refléter l'impact potentiel que la réalisation du risque est susceptible d'avoir à moyen/long terme, spécifiquement au moment où le questionnaire est créé puis mis à jour.

L'évaluation des risques sera réalisée en considérant le risque du réassureur suivant le stade d'avancement du partenariat avec la startup. Le responsable local des risques travaillera conjointement avec l'ensemble des équipes métiers impliquées dans le partenariat afin de procéder à l'évaluation des sous-critères.

Nous donnons ci-dessous à titre d'illustration des exemples de critères et sous-critères qui pourraient être considérés, ainsi que des exemples de questions ou d'éléments pour pouvoir définir leur notation.

Il est important de noter, qu'il existe des attitudes et sensibilités différentes face aux risques, dépendant notamment de la fonction et de la personnalité des collaborateurs. Cela pourrait entraîner un risque de distorsion que le responsable des risques du bureau local France doit essayer de corriger ou atténuer. Ce dernier doit ainsi travailler conjointement avec les métiers pour réaliser les évaluations, l'une des difficultés étant d'assurer la cohérence des évaluations.

Afin de l'aider dans cette démarche, nous préconisons de créer un questionnaire comportant des questions qualitatives mais également quantitatives lorsque cela est possible. L'objectif sous-jacent est d'aider le responsable des risques à objectiver les résultats des interviews avec les différentes parties prenantes lors de l'évaluation des sous critères.

Exemples de critères	Exemple de questions / Guide pour la notation	Famille de risque liée
1. La Startup		
1.1. Informations générales	- Quelle est la date de création de la startup ? - Quelle est le type de société de la startup ? - Existe-t-il des données légales obligatoires notamment : inscription à l'ORIAS (courtier), existence d'une assurance professionnelle de RC couvrant l'activité ? Si oui, la startup en dispose-t-elle ?	Conformité
1.2. Le ou les dirigeants	Cette question vise essentiellement à juger de l'honorabilité du ou des dirigeants : réputation, absence de condamnation antérieure pour divers délits, absence de conflit d'intérêt, ...	Opérationnel
1.3. Moyens humains	- Combien de salariés constituent la startup ? - Quel est l'organigramme de la startup ? - Quels types de recrutements sont prévus ? A quelle fréquence ?	Opérationnel
1.4. Analyse financière / Stabilité financière	- Niveau d'investissement initial demandé au réassureur : par ex : moins de 200K€, entre 200K€ et 1M€, plus d'1M€ ? - La startup dispose-t-elle d'autres sources de financement ? - Est-ce que la solidité financière de la startup repose majoritairement sur l'investissement initial du réassureur ou bien est-ce qu'il existe d'autres investisseurs ?	Contrepartie
2. L'expérience dans le domaine de l'assurance emprunteur		
2.1. Contexte marché de l'assurance emprunteur	- Quel est le niveau de connaissance du marché de l'assurance emprunteur de la startup ? - Le business modèle de la startup est-il pertinent au regard du contexte marché ? - Quel constat a motivé le développement de l'idée innovante de la startup ? - Celle-ci a-t-elle été testée auprès de certains acteurs du marché ou auprès des prospects suivant la stratégie de distribution ? Par un sondage ? Par une POC ? - La startup a-t-elle une agilité et un niveau de réactivité suffisant par rapport aux évolutions de marché ?	Souscription
2.2. Règlementation de l'assurance emprunteur	- L'organisation interne du partenaire est-elle adaptée aux exigences légales et réglementaires ? - Etat des processus/procédures chez la startup ? - La startup tient-elle compte dans son projet des moyens nécessaires à la mise en conformité dans des délais satisfaisants ?	Conformité
2.3. Savoir-faire et expertise "métiers" du ou des dirigeants de la startup	- Les dirigeants ou personnes clés de la startup disposent-ils de diplômes ou d'aggréments témoignant de leur expertise du domaine de l'assurance emprunteur, en matière de sélection des risques, de distribution et de gestion ? - Quel niveau d'expérience du domaine ont-ils ?	Opérationnel
2.5. Savoir-faire et expertise "métiers" des collaborateurs de la startup	- Les salariés de la startup disposent-ils de diplômes ou d'aggréments témoignant de leur expertise du domaine de l'assurance emprunteur, en matière de sélection des risques, de distribution et de gestion ? - Dispositifs de formation : A mettre en place / Formalisés mais à implémenter / Réalisés mais non Formalisés / Formalisés et implémentés ?	Opérationnel
3. La stratégie de souscription		
3.1. Pertinence du projet	- L'idée innovante de la startup permet-elle au réassureur de disposer d'une avance concurrentielle ? - L'idée innovante de la startup est-elle en concurrence (directe ou non) avec les lignes d'affaires existantes du réassureur ?	Stratégique
3.2. Objectif de Chiffre d'Affaire à court, moyen, long terme	- Quel est l'objectif de Chiffre d'Affaire de la startup à court, moyen et long terme ? - L'objectif est-il réaliste ? - Quel part du CA actuel du réassureur cela représente-t-il ?	Souscription
3.3. Cible de vente	- La cible principale est-elle : les nouveaux contrats, la reprise de contrats existants ou les deux ?	Souscription
3.4. Canal de distribution	- Quels canaux de distribution sont en place ou prévus ? - Un seul canal ou plusieurs canaux de distributions ? - Ces canaux sont-ils en concurrence avec ceux déjà utilisés par le réassureur ? - Quel est le mode d'acquisition des prospects ? - Quels sont les éléments motivant la stratégie de distribution adoptée ?	Souscription
3.5. Processus de sélection des risques	- Quel type de sélection des risques est en place ? Sélection des risques classiques, Sélection des risques allégées uniquement sur les reprises de contrats, Sélection des risques allégées sur tous les contrats - Existence de critères restrictifs en cas de sélection des risques allégée ? Oui/Non - Est-il envisagé de faire évoluer la sélection des risques ?	Souscription
3.6. Mode de rémunération	- Quel est le mode de rémunération de la startup et/ou de ses partenaires apporteurs d'affaires ? Mode de rémunération linéaire / Surcommission la première année ... ?	Souscription
4. La stratégie de communication		
4.1. Cohérence avec la tarification	La stratégie marketing est-elle cohérente avec les hypothèses de tarification des produits (risque-t-elle d'entraîner une anti-sélection) ?	Souscription
4.2. Modes de communication marketing	Quel mode de communication marketing est réalisé et/ou envisagé par la startup (par exemple salon du courtage, effet d'annonce sur la place, etc.) ? Dans quel but ?	Souscription
5. Les moyens informatiques		
5.1. Développements des SI	Quel est le stade d'avancement de développement des SI : En phase de lancement : Non démarré besoin non spécifié, Non démarré besoin spécifié, Démarré, En phase de recette, Terminé et recetté Ensuite : Quels sont les délais d'attente pour les différents développements envisagés ? Comment sont-ils priorités ?	Opérationnel
5.2. Transmission des données sensibles	Existence de modalités de télétransmission pour les données sensibles (médicales notamment)	Opérationnel
5.3. Reportings	- Le reporting prévu est-il conforme aux attentes du réassureur en terme de format, périodicité et contenu technique ? - Le reporting est-il déjà disponible ? Non, partiellement, en totalité ? Ou sous quels délais sera-t-il disponible ? - La qualité de l'information transmise est-elle satisfaisante ?	Opérationnel
5.4. Externalisation ou internalisation des SI	- La startup dispose-t-elle d'un système d'information dont le développement/maintenance est : totalement internalisé ou délégué ? - En cas de délégation, le délégataire est-il situé en France, dans l'Union Européenne ou ailleurs dans le monde ?	Opérationnel
6. Gestion du projet chez le réassureur		
6.1. Mise en place du projet	- Quels aspects du projet vont fédérer les ressources internes ? A contrario, les ressources internes peuvent-elles être réticentes à certains aspects du projet ? - La mise en partenariat avec la startup nécessite-t-elle la mise en place d'un projet et d'une comitologie spécifique ?	Stratégique
6.2. Gouvernance du projet	- Le suivi du partenariat avec la startup nécessite-t-elle la mise à disposition de ressources interne au réassureur ? - Si oui, combien de personnes ? Sur quel horizon de temps ?	Opérationnel

5.3. Mise en application avec deux startups

Les startups A et B considérées pour notre mise en application présentent notamment les caractéristiques suivantes. Nous avons également indiqué pour chaque caractéristique, les critères du premier questionnaire sur lesquels ces caractéristiques ont un impact lors de l'évaluation.

	Startup A	Startup B	Incidence sur l'évaluation des critères
Dirigeant de la startup	Expérience significative en Assurance Emprunteur Individuelle Savoir-faire technique et nombreux contacts au niveau de partenaires distributeurs potentiels	Expérience significative en Assurance Emprunteur Individuelle Savoir-faire technique	1 ; 2
Collaborateurs de la startup : recrutements anticipés	Responsables d'équipes expérimentés Collaborateurs seniors afin d'avoir une expertise importante dans les équipes et moins de besoin de formation	Responsables d'équipes expérimentés Collaborateurs juniors afin de limiter les coûts fixes liés à la masse salariale	1 ; 2 ; 3
Stratégie de distribution	B to B Nouveaux dossiers et reprises de dossiers existants Acquisition des prospects via leurs partenaires distributeurs (courtiers, webservice, partenariats, ...)	B to C Nouveaux dossiers et reprises de dossiers existants Acquisition des prospects via contacts entrants à partir du site internet de la startup et contacts sortants réalisés sur des leads qualifiés achetés par la startup auprès d'un sous-traitant	2 ; 5

Innovation	<p>Processus de souscription et de gestion 100% digital</p> <p>Tarification au plus près du risque du client</p> <p>Modularité du produit : équivalence de garantie assurée avec 100% des contrats bancaires</p> <p>Gestion de la résiliation auprès des banques pour les contrats en reprise</p> <p>Trophée Innovation Distribution des Trophées de l'assurance Label d'excellence dossiers de l'épargne</p>	<p>Processus de souscription et de gestion 100% digital</p> <p>Tarification simple directement comparable à celle des banques Comparateur de prix intégré pour trouver le meilleur prix suivant le profil étudié</p> <p>Sélection des risques simplifiée : sans formalités médicales complémentaires</p> <p>Gestion de la résiliation auprès des banques pour les contrats en reprise</p> <p>Label FinTech Label d'excellence dossiers de l'épargne</p>	2 ; 3 ; 5 ; 7
Sélection des risques	<p>Sélection médicale simplifiée sous conditions pour certains dossiers de reprise Sélection médicale standard sinon</p> <p>Processus digital automatisé y compris pour la sélection standard</p>	<p>Sélection médicale simplifiée pour tous les dossiers</p>	5 ; 6 ; 7
SI	Délégation du développement et de la maintenance	Ressources internes propres à la startup	3 ; 6

Outil de souscription et de gestion	Tout est à développer	Un POC (Proof Of Concept) a été réalisé pour l'outil de souscription, démonstration lors de la présentation du projet Outil de gestion restant à développer	2 ; 3 ; 6
Publicité et marketing	Présence aux salons Professionnels de la distribution en Assurance Démarchage de contacts préexistants Réponse aux appels d'offres de partenaires potentiels	Campagne de publicité grand public : TV et Internet	2 ; 4
Accompagnement attendu du réassureur	Important : Aide au développement (co-construction de certains processus de souscription et de gestion) Mise à disposition de ressources en support si la croissance de l'activité le nécessite	Faible : Préférence pour l'investissement financier pour réaliser son développement en propre Plusieurs réassureurs en support si la croissance de l'activité le nécessite ponctuellement.	5 ; 6 ; 7 ; 8 ; 9
Financement attendu du réassureur	En vue du lancement la première année : SI et ingénierie, marketing et communication - Moins de 200K€	En vue du lancement la première année : SI et ingénierie, marketing et communication - Plus de 800K€ Financement des frais d'acquisition du prospect sans limitation de durée	8 ; 9
Partenariat avec le réassureur	Obligation de proposer le réassureur comme partenaire à chaque nouveau partenariat	Plusieurs réassureurs : chacun couvre les risques souscrits sur son contrat si celui-ci est retenu sur le comparateur	5 ; 9

Les résultats synthétiques présentés dans le corps du document et leurs explications qualitatives proviennent des notations par critère attribuées à chaque startup ci-dessous et des pondérations présentées plus haut dans la présentation du premier questionnaire.

Critères d'évaluation	Startup A	Startup B
1. Confiance dans le dirigeant de la startup (Management, Entrepreneuriat et Savoir-faire)	3	3
2. Crédibilité du projet innovant de la startup dans le marché de l'assurance emprunteur	3	3
2.1 La stratégie de distribution du produit et les objectifs de volume vente sont-ils crédibles et cohérents?	3	2
2.2 En quoi l'idée de projet de la startup est-elle innovante ?	3	3
2.3 Cette innovation est-elle réaliste et acceptable rapidement par le marché ?	3	4
3. La startup est-elle suffisamment agile pour s'adapter rapidement aux évolutions du marché et aux évolutions réglementaires (SI notamment) ?	3	3
4. La startup a-t-elle prévu d'investir en publicité/marketing pour faire connaître sa marque sur le marché ?	2	2
5. La projet de partenariat avec la startup est-il cohérent avec la stratégie du réassureur ?	3	2
6. La startup a-t-elle la capacité d'être (ou de se mettre) en conformité avec la réglementation dans des délais satisfaisants ?	1	1
7. L'idée innovante de la startup et les processus associés sont-ils intégrables dans le mode de fonctionnement du réassureur ?	2	1
8. L'apport en financement souhaité de la part du réassureur ainsi que son utilisation sont-ils clairement définis ? Et à usage exclusif de ce partenariat ?	3	1
9. La capacité à pérenniser le partenariat avec la startup dans le temps est-elle satisfaisante ?	2	1

Pour compléter la représentation visuelle présentée dans le corps du document, ce tableau présente l'évaluation détaillée de chaque famille de risque et son poids associé.

Familles de risque	Poids	Appétence création de partenariat	Evaluation Startup A	Evaluation Startup B
Stratégique	35%	3,0	2,4	1,4
Opérationnel	30%	2,0	3,0	3,0
Conformité	5%	1,0	1,0	1,0
Souscription	20%	2,0	2,5	2,5
Contrepartie	10%	1,0	3,0	1,0

5.5. Bibliographie

- 📖 « **La gestion des risques en assurance** », L'Argus de l'assurance, Axelle Brault-Fonters, Nicolas Guillaume et Fabien Raviard (juin 2016)
- 📖 « **Livre blanc – Mise en œuvre du cadre de référence actualisé de l'AMF** », AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise en France) (décembre 2012)
- 📖 « **La délégation de gestion en assurances de personnes – Pistes pour un contrôle interne efficace** », IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) (mai 2012)
- 🔗 <http://1001startups.fr/chiffres-cles-startups-france/>
- 🔗 <https://www.ffa-assurance.fr/content/les-contrats-assurance-emprunteur-en-2017>