

One Week, One Tech *by Périclès* Otherwise, Raphael BERGER



Damien Lenne, Supervising Manager de Périclès Group, 11 ans d'expérience en Protection Sociale (stratégie d'acteurs, montages d'offres, benchmarks, partenariats, évolution d'organisation, pilotage de projets de transformation)



Raphael Berger, Diplômé de l'Ecole Polytechnique et du MIT, ingénieur des Ponts, Raphael commence sa carrière au sein d'Alinda Capital Partners, un fonds d'investissement spécialisé dans l'énergie et les infrastructures (8 milliards de dollars sous gestion). Il rejoint ensuite AREVA en 2009 : il occupe le poste de Directeur de la Stratégie entre 2012 et 2015, et est également en charge de l'innovation et du venturing. Il cofonde ensuite Otherwise avec Cécile Mérine.

Damien LENNE – Bonjour Raphael, bienvenue dans cette nouvelle édition de One Week One Tech qui nous permet chaque semaine, avec Finance Innovation de recevoir une start-up qui incarne l'innovation dans le monde des fintechs et des insurtechs. Aujourd'hui, nous allons parler d'Otherwise. J'ai lu dans le parcours de ta co-fondatrice les mots éthique, authenticité, partage, respect, ce sont les notions que je voudrais qu'on creuse pendant cet entretien.

Raphael BERGER – Bonjour Damien, avec plaisir, c'est au cœur des valeurs du modèle que nous portons chez Otherwise.

Damien – Otherwise, comment cela a commencé ? Comment vous vous êtes rencontrés ? Quelle est la promesse de valeur ?

Raphael – C'est une rencontre amusante, nous avons tous les deux pour des raisons différentes d'entreprendre ; pour Cécile Mérine, qui vient de l'assurance, c'était plus naturel d'entreprendre dans l'assurance ; pour moi qui vient de l'industrie, et qui vient même du nucléaire, cela l'était sans doute un peu moins sur le papier. En tout cas nous nous sommes rencontrés un mois de juillet, et nous avons commencé à travailler ensemble après trois semaines de vacances au mois de septembre.

Donc les choses se sont faites assez vite, pour deux raisons : d'abord parce que nous partagions la même frustration, qu'en assurance on voit les primes augmenter constamment et que le service on ne le voit pas tellement s'améliorer : les assurés ont tendance à mal s'assurer par dépit. Ensuite parce que nous partagions une ambition, celle de proposer une offre où l'on pouvait bien s'assurer et en avoir pour son argent en même temps. C'est la vision commune que nous avons développée en nous associant pour travailler sur Otherwise dès la fin de l'année 2015.

Damien – Cécile et toi, une rencontre estivale, un coup de foudre professionnel, au-delà quels étaient vos antécédents professionnels – plus précisément ?

Raphael – Cécile est actuaire de formation et a fait plus d'une vingtaine d'années de carrière dans l'assurance, d'abord dans le conseil, puis au sein de Swiss Life en France, où elle était membre du comité exécutif et directeur des opérations, du marketing et du développement produits ; en ce qui me concerne, aucun passé dans l'assurance, c'est aussi pour cela que je suis allé vers Cécile : je suis

One Week, One Tech *by Périclès*

Otherwise, Raphael BERGER

ingénieur de formation, j'ai commencé ma carrière dans l'investissement, puis j'ai travaillé ensuite pour Areva, où j'ai été directeur de la stratégie pendant quelques années.

Damien – Avez-vous été inspirés dans la création d'Otherwise par une autre aventure ? Avez-vous bénéficié d'appuis ?

Raphael – L'inspiration, elle nous est venue en cherchant à insuffler l'économie collaborative dans l'assurance. A partir de ce point de départ, on a trouvé que d'autres essayaient de le faire un peu partout dans le monde, et nous avons développé notre modèle original. Mais nous avons été confortés par le fait que des gens comme Lemonade, aux Etats-Unis, travaillaient suivant un modèle analogue au nôtre. Nous nous sommes ensuite appuyés, pour consolider le modèle, sur notre réseau. Nous sommes allés chercher à valider sa pertinence, et évidemment Finance Innovation a fait partie des premières structures que nous sommes allés voir, pour obtenir le label qui consacrait la pertinence et le caractère stratégique de ce que nous cherchions à entreprendre.

Damien – Aujourd'hui, comment se présente votre tour de table ? Des assureurs ? Des banquiers ?

Raphael – Aujourd'hui, mis à part les deux fondateurs, Cécile et moi-même, nous avons réalisé une première levée de fonds auprès d'un fonds de capital-risque, 360 Capital Partners, qui est particulièrement expérimenté dans le secteur des services financiers, et de business angels de la Tech, de la finance et de l'assurance. Nous avons cherché des personnes capables de nous apporter de la valeur et des conseils.

Damien – Concrètement de combien de personnes se compose vos équipes ?

Raphael – Aujourd'hui, nous avons une équipe d'une grosse quinzaine de personnes. Nous avons été incubés par différentes structures, et à présent nous avons nos propres locaux dans le 10^{ème} arrondissement.

Damien – Comment avez-vous trouvé votre marché ?

Raphael – Nous sommes en train de trouver notre marché, sur les deux produits que nous avons lancés suivant notre concept collaboratif : pour la complémentaire santé individuelle collaborative, nous trouvons notre marché grâce à l'émergence des nouveaux travailleurs, qui ne rentrent pas dans le cadre de l'ANI, qui sont isolés, et pour lesquels notre système collaboratif fabrique le collectif qu'ils n'ont pas, ne faisant pas partie d'une entreprise ; le second, depuis la semaine dernière, celui de l'assurance santé animale, nous le trouvons pour des raisons différentes : nous avons une offre qui se veut communautaire, où les gens ont vocation à échanger, à partager des choses, et les animaux de compagnie sont un sujet de partage, d'affinité notamment sur les réseaux sociaux.

Damien – Alors justement, votre plateforme, comment cela marche ?

Raphael – On est sur le principe d'une souscription individuelle : on va proposer des formules à l'assuré, et il va choisir celle qui lui correspond, il va souscrire intégralement en ligne, à un tarif compétitif avec le marché – ce qui est un point très important pour nous. Il va ensuite choisir un groupe, et nous allons l'accompagner dans ce choix ; une fois que le groupe est constitué, toutes les cotisations sont mutualisées, une partie des cotisations va chez l'assureur pour payer les taxes et les frais fixes de gestion ainsi qu'une petite prime de risque ; ce qui reste, et qui doit servir à payer les sinistres, va en quelque sorte rester la propriété du groupe, va régler les sinistres au fil de l'eau. A la fin de l'année, soit la cagnotte a été entièrement consommée, auquel cas l'assureur a été là pour remettre au pot pour que les individus soient couverts quoi qu'il arrive, soit – et c'est l'idée – il reste de l'argent dans cette cagnotte, et ces sommes sont restituées aux assurés.

One Week, One Tech *by Périclès*

Otherwise, Raphael BERGER

Damien – Donc promesse de valeur d’une assurance moins chère, promesse de valeur d’une assurance plus simple aussi ?

Raphael – C’est d’abord la promesse de valeur d’une assurance qui rembourse à tous les coups, compétitive avec le marché. Mais nous portons évidemment une promesse de simplicité qui nous paraît être le minimum syndical ; nous voulons offrir une expérience utilisateur de 2017 en assurance par la dématérialisation à la fois de la souscription et de l’interaction avec son contrat avec la possibilité de consulter ses informations et de réaliser les démarches en libre-service. Pour nous dématérialiser ne veut pas dire déshumaniser : nous sommes toujours là pour accompagner les assurés dans leurs démarches, mais nous voulons en tout cas leur laisser la possibilité d’être autonomes s’ils le désirent.

Damien – Justement ce lien, comment le concevez-vous, parce qu’Otherwise sert à mettre en relation quelqu’un qui cherche une assurance avec un assureur ainsi qu’un groupe. Comment sélectionnez-vous finalement les plateformes de gestion qui assurent derrière ce parcours sans couture pour l’adhérent ?

Raphael – Nous sommes courtiers, notre rôle c’est d’être le conseil des assurés, et de sélectionner des assureurs. Donc notre premier travail a consisté à trouver les bons partenaires assureurs, et nous travaillons aujourd’hui avec Thémis, Generali, et la MAIF sur les différents produits que nous développons (nous travaillons aussi sur l’assurance auto). Ensuite, nous avons fait le choix de développer notre plateforme nous-mêmes – dans Insurtech il y a aussi tech, et c’est une partie de la proposition de valeur qu’on cherche à développer, donc nous assemblons des briques, mais surtout nous développons notre propre plateforme parce que nous avons estimé que c’était le meilleur moyen de conserver la main et de rendre l’assuré heureux du point de vue expérience utilisateur.

Damien – Finalement, à vous entendre, vous maîtrisez la totalité de la chaîne de valeur de l’assurance et comment vous percevez-vous dans cette chaîne de valeur ? Plutôt comme assureur, comme courtier, comme gestionnaire, voire comme réseau social apporteur de service ?

Raphael – La réponse a plusieurs facettes. Evidemment, d’un point de vue statutaire nous sommes courtiers, courtiers gestionnaires puisque sur certains produits nous avons vocation à gérer nous-mêmes les prestations. Mais pour nos assurés nous sommes une plateforme, notre rôle est de leur apporter un service, de la protection et pas seulement de l’assurance : notre objectif est de protéger le capital santé ou le bien de nos assurés, et nous nous inscrivons aussi dans une démarche de prévention, très cohérente avec le modèle puisque nous restituons une partie des cotisations si tout s’est bien passé. Notre rôle est aussi d’aider les assurés à ce que cela se passe bien. Je parle aussi de plateforme car nous avons vocation à leur donner accès à des services, pour les aider à se protéger : à titre d’exemple, nous offrons 50 % de réduction sur des abonnements dans 1500 salles de sport en France.

Damien – Au-delà des services dont vous venez de parler, comment se déroule la démarche de prévention au sein du réseau social que vous créez entre vos assurés ? Est-ce que vous encouragez vos adhérents à partager des bonnes pratiques de prévention santé, est-ce que vous les encouragez à s’insérer dans des dispositifs de prévention qui peuvent être proposés par les assureurs dont vous êtes partenaires ?

Raphael – La prévention est globale. Evidemment, elle commence par nous, par l’accès à la plateforme, l’accès à des services, mais notre modèle est aussi un modèle social, et nous souhaitons pouvoir donner à nos assurés dans la limite de la réglementation et de ce qu’ils souhaitent échanger et partager entre eux, la possibilité de partager des bons plans. La logique de transparence dans

One Week, One Tech *by Périclès*

Otherwise, Raphael BERGER

laquelle nous entrons vis-à-vis des assurés et cette cagnotte dont la nature des dépenses sera transparente, nous sert à les sensibiliser et à l'acceptation autant qu'à la pédagogie : si vous appartenez à un groupe qui a remplacé un certain nombre de paires de lunettes, il y a certaines paires de lunettes que vous auriez pu remplacer dans le réseau de soins Carte Blanche... pour les assurés qui ne passent pas par le réseau, nous allons leur expliquer que c'est dommage parce qu'ils ont payé plus cher leurs montures et leurs verres et qu'ils ont fait perdre de l'argent à la communauté. Toutes les occasions sont bonnes pour parler et pour accompagner la prévention.

***Damien** – Aujourd'hui, au niveau des profils que vous recherchez pour développer votre entreprise, est-ce que vous recrutez des community managers pour animer vos communautés, est-ce que vous recrutez également des préventeurs, pour assurer justement une logique de prévention guidée au niveau des communautés que vous créez ?*

Raphael – La gestion de la communauté est un sujet très large. Il s'agit d'abord de l'amont, le fait de s'adresser à des communautés, dont les membres ne font pas encore partie de nos assurés. Ensuite nous faisons vivre la communauté Otherwise, et le sentiment d'appartenance à cette communauté, puisque le sentiment d'appartenance est un élément très fort de la responsabilisation collective. Enfin la logique de prévention. Nous avons déjà des personnes dans l'équipe qui portent ces sujets, et plus la communauté grandira plus l'équipe s'adaptera.

***Damien** – Quelle est finalement la singularité que vous avez par rapport à un courtier classique ?*

Raphael – Nous avons des points communs : chercher à construire le meilleur produit pour nos assurés ; mais nous recherchons une relation bien plus intime, fondée sur des valeurs, pas une relation uniquement mercantile. Nous voulons embarquer les assurés dans un modèle porteur de valeurs de solidarité, d'équité, de transparence : autant de choses qui ne sont pas au cœur de la relation traditionnelle d'un courtier avec ses assurés. Au-delà nous offrons une plateforme avec une expérience utilisateur bien différente de ce que peuvent proposer les autres courtiers, notamment en physique.

***Damien** – Aujourd'hui le marché de l'assurance santé est perçu comme un marché de remplacement, assez mûr, et tous les assureurs cherchent des relais de croissance, cherchent à se positionner dans un renouvellement du lien qu'ils ont avec leurs adhérents, et à exploiter les ressources de la tech pour fluidifier les parcours clients ; dans ce contexte Thélém, Generali, MAIF, comment se passe la relation avec vos partenaires assureurs, vous perçoivent-ils comme des concurrents, comme un relais de croissance, comment pouvez-vous la qualifier ?*

Raphael – La relation que nous entretenons avec nos partenaires, c'est deux choses : celle du courtier apporteur d'affaires, qui représente un relais de croissance ; et celle de start-up, d'insurtech, où nous sommes aussi un laboratoire, qui leur permet de tester un nouveau modèle, qui fait partie des modèles prometteurs, celui de l'assurance collaborative. Nous conjugons vraiment les deux dimensions, apporter du volume, mais aussi apprendre ensemble.

***Damien** – Justement, est-ce que le volume est au rendez-vous, est-ce qu'au niveau de votre croissance organique, l'expérience Otherwise conquiert aujourd'hui ?*

Raphael – Oui, on a tout à fait l'impression que l'expérience Otherwise conquiert, et qu'elle conquiert à la fois des individus et aussi des partenaires, puisque nous avons une logique de distribution qui s'appuie sur des partenaires, des plateformes elles aussi, comme KobOne, une plateforme de graphistes free-lance, qui font partie de ces nouveaux indépendants.

***Damien** – Est-ce que vous pourriez envisager un développement sur un contrat groupe ?*

One Week, One Tech *by Périclès*

Otherwise, Raphael BERGER

Raphael – Absolument, c'est une logique qui correspond tout à fait à la nôtre. Lorsque nous avons sorti notre offre collaborative individuelle, immédiatement on nous a demandé « à quand la collective ? ». Cela fait partie de nos réflexions pour la roadmap de développement produit.

***Damien** – Au-delà de la santé, des chiens et chats, envisagez-vous la prévoyance également ?*

Raphael – C'est là où nous rejoignons notre rôle de courtier, car nous rencontrons un besoin de protection sociale au sens large au sein des plateformes, et dans ce rôle de courtier qui veut répondre aux besoins de ses assurés, on pourra être amenés à proposer d'autres produits de protection sociale dont la prévoyance.

***Damien** – Otherwise, dans 5 ans, vous le voyez comment ?*

Raphael – C'est une excellente question. Nous avons évidemment beaucoup d'ambition. Nous avons commencé par la santé puis par la santé animale et bientôt l'assurance auto ; donc Otherwise dans 5 ans, c'est une gamme de produits étendue, parce que les gens viennent chez nous pour cette offre collaborative, pour cette confiance qu'on leur fait, cette responsabilisation qu'on leur permet. Evidemment, Otherwise dans 5 ans, c'est aussi des milliers, des dizaines de milliers d'assurés ou plus. Et enfin c'est un déploiement à l'international. Le nom Otherwise a été choisi aussi parce que nous souhaitions projeter quelque chose à l'international... Evidemment, nous allons construire par étape, mais cela fait partie de notre culture et de nos ambitions !

***Damien** – Raphael, nous arrivons au terme de notre entretien, finalement si l'on devait retenir une idée d'Otherwise, qu'est-ce que ce serait ?*

Raphael – Ce serait que, si les assurés souhaitent s'assurer autrement, ensemble, il faut qu'ils viennent chez Otherwise !

***Damien** – Et bien c'est le meilleur que l'on vous souhaite, bonne route, et à bientôt pour une nouvelle édition de One Week One Tech par Finance Innovation et Périclès.*

Raphael – Merci Damien !

Le regard de Périclès

Time to Market : ★★★★★

Qualifier l'adéquation entre l'innovation et la maturité du marché

La solution d'Otherwise donne à ses clients l'assurance d'être remboursés en modulant les remboursements en fonction de la consommation du portefeuille assuré. Cela répond bien à deux attentes actuelles du marché : payer au meilleur prix, payer en fonction de sa consommation. Le fait que la consommation soit globalisée sur une communauté répond aussi à une demande pas nécessairement verbalisée : faire groupe.

Nature de l'innovation : ★★★★★

Qualifier le niveau d'ingéniosité de l'innovation proposée

La souscription est en ligne, la gestion du contrat aussi, le modèle actuariel crée et permet de faire vivre des communautés : alliance de la disruption de la chaîne de valeur par l'automatisation d'une part, le traitement de la data dans le pilotage technique du portefeuille d'autre part. Un ensemble d'innovations techniques qui positionnent l'offre en décalage des acteurs traditionnels.

Maturité de l'innovation : ★★★★★

Qualifier l'état d'avancement du projet (outils marketing, outils informatiques, capacité à se déployer...)

L'aventure a débuté voici un an. La question de l'essor du portefeuille et du pilotage des communautés sont des points sur lesquels Otherwise sera à suivre sur les prochains exercices, puisque la promesse de remboursement de la cagnotte et du fonds de garantie s'actualise à la fin de l'année.

Positionnement à l'international : ★★★

Qualifier le positionnement actuel et potentiel à l'international

Otherwise, par son nom, s'inscrit dans un projet à vocation internationale. S'agissant de santé ou d'autres produits d'assurance, dans un contexte assurantiel moins dépendant d'un régime obligatoire, comme celui prévalant en France, l'appétit pour l'assurance collaborative permet de croire au potentiel du projet !