

Chaire **Phénix** 
Grandes entreprises d'avenir

Kamet, un *start-up studio* créé par AXA pour réinventer l'assurance

par

Stéphane Guinet

Directeur général de Kamet

Les grands groupes déclarent tous vouloir entrer dans l'écosystème des start-up, pour y découvrir à la fois des modèles en rupture, d'autres méthodes de travail, des partenaires différents et des investissements d'avenir. Pour y parvenir, ils investissent désormais presque tous dans des incubateurs et/ou des fonds d'investissement... Le groupe AXA cherche, quant à lui, une voie plus originale au travers de Kamet. Cette filiale très indépendante, présentée comme un *start-up studio*, est dotée de 100 millions d'euros et confiée à Stéphane Guinet, ancien entrepreneur (Assurland.com) et ancien membre du comité exécutif du Groupe (en tant que CEO de AXA Global Direct). Dans un processus très sélectif, organisé autour de cycles courts (*sprints*), Kamet, qui dispose d'accès aux ressources du groupe AXA, s'entoure de *serial entrepreneurs* aguerris en vue d'inventer et de mettre en œuvre des modèles disruptifs de l'écosystème de l'assurance, qui sont dès le départ majoritairement la propriété du groupe AXA.

Compte rendu du débat du 19 juin 2017, rédigé par François Boisivon,
en partenariat avec l'École de Paris du management.

Ce cas illustre les indices de [la grille de lecture des transformations des grandes entreprises](#)
n° 1 – Redynamiser l'esprit entrepreneurial (Corporate Entrepreneurship)
et n° 5 – Plateformiser son modèle économique.

Exposé de Stéphane Guinet

J'ai reçu une formation d'ingénieur et me suis toujours intéressé aux mathématiques, notamment aux données de masse. Lorsque je suis sorti de l'École polytechnique en 1991, un ancien m'a conseillé de ne pas poursuivre en école d'application, m'a proposé de payer ma "pantoufle" (libération de l'obligation décennale) et de me former aux métiers de l'assurance : c'était Claude Bébérat et il était en train de construire le groupe AXA. J'ai travaillé cinq ans avec lui, au bout desquels, n'étant pas encore prêt à plonger seul dans le chaudron plus opérationnel de l'assurance, je suis entré dans le cabinet de conseil McKinsey. J'ai ensuite monté mes premières entreprises, en 2000, deux sociétés innovantes qui existent et prospèrent toujours : Assurland, un agrégateur-comparateur de prix d'assurances, a compté parmi les premières sociétés de technologie financière du marché français, et Prima Solutions, qui exploitait les logiciels créés pour Assurland, a aidé les assureurs à "urbaniser" leurs systèmes d'information avec les premiers *middlewares* Métier, en l'occurrence les premières architectures d'interopérabilité orientées services (SOA) capables d'alimenter les interfaces avec le client.

En 2006, Assurland a été vendue au groupe Covéa (MMA, GMF, MAAF) et l'éditeur de logiciels de gestion Ilog est entré au capital de Prima Solutions, avant d'être lui-même acheté par IBM. Le modèle orienté objet de Prima est devenu la norme *open source* de l'assurance aux États-Unis, et pas une ligne de code ne s'est écrite là-bas, dans ce domaine, qui ne soit inspirée de la sémantique mise au point par nos ingénieurs parisiens.

Une "intraprise" qui réussit mais se heurte à ses limites

C'est Henri de Castries, devenu patron d'AXA, qui m'a convaincu de devenir intrapreneur au sein du Groupe, fonction qui fut la mienne durant huit ans, de 2007 à 2015. C'est ainsi qu'a été créé AXA Global Direct, une réunion de petites sociétés d'assurance directe – non intermédiaire par des courtiers ou des agents –, devenue un véritable outil digital et un modèle économique viable, qui compte aujourd'hui sept millions de clients dans dix pays, atteint 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, réalise près de 200 millions d'euros de bénéfice et représente 60 % de la croissance des ventes de détail (habitation, auto, etc.) d'AXA dans le monde. Cette "start-up interne" est demeurée opérationnellement indépendante du grand groupe qu'est AXA – deux cent mille collaborateurs, 1 500 milliards d'actifs, 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires, cent millions de clients dans soixante-dix pays. Une fois entré au comité exécutif, j'ai tenté de convaincre mes collègues des énormes capacités disruptrices du digital et des données de masse, mais aussi de la rapidité probable des transformations qui s'annoncent. Malgré nos excellents chiffres de progression, j'intriguais plus que je ne convainquais. Le Groupe a lancé diverses initiatives de sensibilisation au digital dans les métiers (amélioration de l'expérience des clients, efficacité des processus, etc.), nécessaires, mais insuffisantes si nous voulions résister à la convoitise des "barbares", avides de bouleverser le fonctionnement d'une activité de stocks et de rente comme l'assurance, et de lui imposer des processus plus efficaces.

Un garage plutôt qu'un siège au Conseil

À partir des années 2014-2015, je me suis persuadé de l'imminence de la disruption, et j'ai commencé à me demander ce qu'il fallait faire. La "grande maison" regorge de gens intelligents, mais sa propre gouvernance la rend par essence rétive à l'innovation de rupture, qu'elle tue systématiquement : la moindre idée est confrontée à la viabilité sur cinq ans de son modèle économique, le moindre investissement est soumis à plusieurs comités de contrôle. La solution n'était pas de rester les bras croisés en attendant que des start-up s'emparent du marché. Nous n'étions pas plus bêtes que des jeunes dans un garage, mais nous n'avions pas de garage. Le créer allait bien au-delà de l'*open-space*, du baby-foot et de l'ambiance cool : nous devions inventer de A à Z un environnement de travail propice. C'est ainsi qu'est née la société de capitaux Kamet, dans laquelle le Groupe a investi mais ne détient délibérément que peu de droits, car Kamet doit pouvoir non seulement le perturber, mais aussi lancer à sa guise des initiatives, dont beaucoup échoueront. AXA dispose de trois sièges au conseil de surveillance de Kamet (il n'y a pas de conseil d'administration), sur lesquels j'ai moi-même un droit de veto et deux

autres sièges sont occupés par des entrepreneurs, étrangers au monde de l'assurance, que je définis comme des *serial entrepreneurs* : André Haddad, fondateur d'iBazar, rentré dans le giron d'eBay, qui dirige aujourd'hui la plateforme de location de voitures entre particuliers Turo, aux États-Unis et au Canada; et Guillaume Multrier, qui a construit le groupe de médias en ligne Webedia, racheté par la holding Fimalac. La gouvernance est légère : le Conseil peut refuser certaines dépenses, mais il ne peut pas me congédier et n'a rien à dire sur le fond des modèles que nous lançons.

Une start-up qui fabrique des start-up

La mission de Kamet est d'initier, d'incuber, de lancer et de "mettre à l'échelle" des modèles disruptifs dans l'assurance au sens large, c'est-à-dire la protection des biens et des personnes. C'est une start-up qui fabrique des start-up. Les idées – qui peuvent provenir d'AXA – subissent, lorsqu'elles ne sont pas abandonnées, toutes sortes de modifications, pendant un an, voire deux ou même cinq ans. Puis nous transformons les idées qui ont survécu en sociétés – c'est le processus d'incubation. Il nous faut généralement un peu plus d'une année pour créer et tester un produit qui nous semble adapté au marché, mais aussi fonder une société que nous espérons viable, qui exploitera ce produit et sera capable de résoudre ce que nous aurons identifié comme une friction du marché. Dans cette phase de gestation, nous créons juridiquement la société, avec des pools d'*equity*, c'est-à-dire du capital, en quantité suffisante, alloué au départ à l'entrepreneur, dont le statut demeurera néanmoins précaire. L'environnement a beau être sympathique, il est assez anxiogène : notre gestion des ressources, y compris du capital, s'appuie sur le principe de rareté, car c'est toujours lorsqu'on est au pied du mur que l'on fournit les efforts déterminants. Kamet fabrique des sociétés avec des idées, d'une part, et des entrepreneurs, d'autre part, qui ne sont pas nécessairement ceux qui apportent les idées. Nous souscrivons, pour reprendre un terme du langage de l'assurance, des entrepreneurs dont nous pensons qu'ils ont les caractéristiques psychologiques et comportementales, ainsi que l'expérience pour mener l'aventure. Ils entrent "en résidence" chez Kamet, où ils choisissent les idées sur lesquelles ils souhaitent travailler. C'est un processus très créatif, mais aussi très exigeant.

Seize semaines de conception

Parmi les idées que nous avons eues, nous en sélectionnons régulièrement huit, sur lesquelles nous faisons travailler pendant seize semaines de petites équipes. Chaque semaine, nous nous soumettons à des *immersion sessions*, qui sont comme des grands oraux, durant lesquels le projet est analysé sans complaisance au cours de son évolution, jusqu'à la semaine 16, qui doit accoucher d'un concept monétisé, technologiquement architecturé, capable de fonctionner à l'échelle. Si ces exigences ne sont pas remplies, par exemple si la technologie nécessaire à la réalisation de l'idée n'est pas encore utilisable à l'échelle souhaitée, l'idée meurt, ce qui n'empêche pas les gens qui s'y étaient impliqués de repartir sur une idée nouvelle, ou de nous quitter s'ils veulent poursuivre le projet. De la même façon, une idée peut franchir la seizième semaine, et ceux qui l'ont portée sortir, si nous jugeons que leur état d'esprit ne convient pas. Nous n'avons pas d'indicateur clé de performance (KPI) – ce genre de chose est interdit chez nous! –, par conséquent, pas de critères pré-déterminés qui décideraient de l'adoption ou du rejet d'une idée. Jusqu'à présent, sur trois cycles achevés, nous avons retenu environ la moitié des idées, quatre à chaque fois. Dans la première phase, en grande partie consacrée à l'ethnographie du projet, les investissements sont modestes. Nous observons les expériences des usagers de l'activité considérée (qui peuvent être des entreprises) et tentons de mettre en évidence des *pain points*, des frictions dans le processus existant – en somme les expériences douloureuses que peuvent avoir clients ou usagers lors de l'achat d'un produit ou d'un service –, qui constituent notre matière première. Lorsque celles-ci sont suffisamment importantes, il devient intéressant de les résoudre. Le travail de *strategic design*, c'est-à-dire de conception de produit ou de service, qui vient ensuite, est déterminé par notre analyse des frictions, que nous résoudrons d'autant plus pertinemment que nous les aurons clairement observées et évaluées. Nous ne nous préoccupons pas, à ce stade, de rentabilité. Nous savons que si nous sommes capables de résoudre une friction importante, nous saurons, par la suite, monétiser notre innovation. Le *business model* ne sera pris en compte que beaucoup plus tard.

Les trois sociétés auxquelles Kamet a jusqu'à présent donné le jour résolvent des *pain points* aussi différents que la réticence des automobilistes à conduire leur véhicule au garage, les difficultés pratiques de la médecine du travail (tant pour les employés que pour les employeurs) ou encore le désarroi des expatriés lorsqu'ils doivent se soigner dans un pays dont ils ne maîtrisent pas complètement la langue.

Neuf mois de gestation

Forts de ces analyses et de l'expérience que nous avons créée, susceptible de résoudre la friction, nous pouvons passer à la phase suivante, la fabrication, qui prend à peu près neuf mois et comprend la réalisation d'un "produit minimum achetable" (*minimum viable product*). Nous produisons pour ce faire de la "vraie" technologie, qui sera connectée à d'autres systèmes. Il s'agit de prouver a minima notre intuition, de créer de l'intérêt (*traction*), de l'adoption et du *positive user feedback*. Le seul KPI que nous mesurons à ce stade est le taux de recommandation des utilisateurs (*net promoter score*), qui, au terme de neuf mois d'améliorations successives, sera maximisé et stabilisé. Nous sommes, à ce moment, tenus de présenter le projet à AXA, car nous n'avons plus le droit de financer la structure, qui aura besoin, pour se déployer, d'apports de capitaux plus importants. AXA dispose d'un droit de premier refus, en contrepartie de son financement de Kamet, et peut donc acheter des parts, en priorité, dans la société créée.

Tout ce que nous faisons tourne autour de la protection des biens ou des personnes (habitation, automobile, santé, risque informatique pour les entreprises, etc.), dans un champ qui intéresse donc a priori AXA, qui, s'il détient ce droit de premier refus, n'est pas non plus contraint d'investir. Les *serial entrepreneurs* de Kamet partiront avec un capital beaucoup moins important que s'ils avaient monté de manière autonome leur société. En revanche, le mécanisme est anti-dilutif jusqu'à un certain montant, ce qui signifie que si le Groupe investit, ses créateurs conserveront leur pourcentage de départ, tandis que le monde AXA s'ouvrira à eux. C'est la raison pour laquelle nous avons tout intérêt à ce que les projets intéressent la "grande maison".

Ouvrir des pistes tous azimuts d'évolution

Toute la mécanique de financement-risque et des tours successifs est structurée avec AXA. Nous avons estimé l'investissement potentiel du Groupe sur cinq ans dans les start-up créées, si elles se développent selon nos attentes : environ 700 millions d'euros, soit sept fois plus que le capital de Kamet. Certaines sociétés prendront une importance stratégique ; AXA est dans ce cas autorisé à racheter toute l'entreprise, qui aura grandi et s'intégrera à la compagnie d'assurance de demain. À l'inverse, AXA peut décider de diluer sa participation et laisser le capital s'ouvrir à d'autres acteurs, à d'autres secteurs, jusqu'à quitter la société. Kamet a pour fonction de créer pour le Groupe de l'"optionnalité stratégique". L'ancien monde prévisible a vécu. Nous ignorons de quoi seront faits les lendemains ; nous devons donc aller au-delà de la planification classique, multiplier les idées, investir progressivement, à mesure du développement des sociétés...

Nous n'avons commencé que depuis dix-huit mois et l'ultime stade du rachat par AXA d'une des entreprises nées de Kamet n'est pas encore survenu. Néanmoins, les quatre premières sociétés que nous avons créées – sur les huit idées initiales – ont été financées par AXA, entre la fin du mois de décembre et le mois de mars, à hauteur de 17 millions d'euros. Ces projets, dans des domaines d'application très différents, concernent tous l'assurance, d'aujourd'hui ou de demain. Malheureusement, l'un d'eux, un "SAMU du XXI^e siècle", qui me tenait particulièrement à cœur, a dû être abandonné, faute de disposer, dans l'état de la science, des ressources technologiques nécessaires.

Les trois premier-nés de Kamet

Prévenir ou gérer la panne automobile

Fixter est une application de maintenance automobile qui avertit l'utilisateur, grâce à une importante base de données et à des modèles prédictifs, de toutes les réparations logiquement prévisibles sur son véhicule et

s'en charge de A à Z : un cycliste vient prendre la voiture, l'emmène chez le garagiste et la ramène. La prestation coûte moins cher à l'utilisateur que s'il était allé lui-même au garage. La friction résolue ici tient, d'une part, aux réticences des utilisateurs, qui n'ont jamais le temps d'aller au garage, d'autre part, au manque de transparence des prix pratiqués par les garagistes. Les garages automobiles fonctionnent sur un modèle de coûts fixes (bâtiment, salaires) et ont donc besoin d'un volume minimum d'activité. Nous achetons ce volume (ainsi que les pièces détachées) à un prix inférieur à celui qui est habituellement pratiqué, en proposant par exemple ces prestations à des garages en sous-charge momentanée.

Rénover une médecine du travail trop chère et peu efficace

Padoa réinvente le modèle français de médecine du travail, une belle idée – l'employeur est responsable de la santé de ses salariés –, qui a pourtant mal vieilli. L'utilité de cette pratique a fini par se diluer et les *pain points* sont patents et massifs. Le coût moyen pour une visite médicale tous les trois ans, plus administrative que diagnostique, est de 120 euros annuels par employé, sans compter les kilomètres que celui-ci doit souvent parcourir en province pour se rendre dans un cabinet de médecine du travail, qui sont, parfois même, cause d'accidents ! Nous avons créé une plateforme digitale d'objets connectés qui collectent les données biométriques des patients, lesquelles sont ensuite traitées par des médecins assistés par des systèmes auto-apprenants d'aide au diagnostic (chaque patient doit également répondre à un questionnaire précis). C'est une application *Business to Business*, qui propose aux entreprises de plus de cinq cents employés de créer leur propre service de médecine du travail ou de l'optimiser lorsqu'il existe en recourant à la digitalisation des données de santé du personnel et à la téléconsultation.

Le respect de la vie privée est évidemment garanti. Seul le médecin du travail peut accéder aux données d'un patient avant de procéder à une téléconsultation et, lorsque cela s'avère nécessaire, à une consultation physique (4 à 5 % des cas). Libéré de ses tâches administratives, il peut se consacrer à des activités de prévention, d'autant mieux qu'il dispose de données et de mesures auxquelles il n'avait pas auparavant accès. Nous produisons ainsi de l'information statistique – nous pouvons par exemple connaître le taux d'obésité ou de stress dans une entreprise – utile à terme pour prévenir les maladies professionnelles. Dans ce cas précis, le marché est là, et les équipes font plutôt face aux résistances des administrations.

Parler à son médecin dans sa langue maternelle, même à l'étranger

Qare est un service de vidéo-consultation à l'intention des expatriés, assuré par des médecins français, y compris spécialistes, travaillant souvent, par ailleurs, dans des institutions hospitalières réputées ou en centre universitaire. Qare fonctionne par abonnement, ouvrant un accès illimité en temps réel à des consultations de généralistes et sous vingt-quatre heures à des consultations de spécialistes. Dans 70 à 80 % des cas, le diagnostic peut être effectué à distance. S'il le faut, le patient est dirigé vers des praticiens locaux francophones, comme il en existe dans quelques grandes villes du monde. C'est notamment le cas à Londres, où vingt-cinq médecins sont intégrés à la plateforme et où nous prenons même en charge, dans les deux heures suivant la consultation, la délivrance à domicile des médicaments, désignés selon la nomenclature française. Qare traite tous les cas, hormis ceux qui relèvent de la médecine d'urgence.

Ces trois modèles ne relèvent pas d'une activité d'assurance, mais ils en sont le prolongement, et donc, vraisemblablement, l'avenir.

Le brin de folie

Un intervenant : *Quel est le profil des entrepreneurs sélectionnés? Comment et pour quelles raisons les conservez-vous dans la structure ou au contraire vous en séparez-vous?*

Stéphane Guinet : Nous ne sommes aujourd’hui que cent trente, dont cent vingt entrepreneurs, installés à Paris, Londres et Tel-Aviv. Notre plus gros *hub* est à Londres. La structure permanente de Kamet – les gens qui, comme moi, ne sont pas davantage engagés dans un projet que dans un autre – représente une quinzaine de personnes. Fixter, Padoa et Qare sont désormais de vraies entreprises, qui grossissent chaque jour. Au début, un projet peut ne mobilier que deux ou trois personnes. Parmi les futurs dirigeants ou cofondateurs des entreprises que nous portons, 95 % ont déjà eu une expérience similaire, avec ou sans succès, dans le monde digital. Ils en connaissent donc les difficultés, ont appris de leurs erreurs, comprennent les dynamiques. Ils ont parfois dirigé de très belles sociétés. Certes, Kamet offre un peu plus de sécurité en échange de bénéfices escomptés un peu moins élevés, mais les entreprises qui y seront créées peuvent aussi être beaucoup plus importantes que si elles étaient nées en dehors de notre structure, adossée à AXA, dont l’écosystème facilite et accélère grandement, par ailleurs, le processus d’incubation. Celles et ceux qui nous rejoignent doivent être prêts à prendre beaucoup de risques, car le monde des start-up demeure difficile et connaît un taux de faillite très élevé; nous n’offrons donc pas une sécurité complète. Parmi les cent vingt entrepreneurs, trois ou quatre seulement viennent d’AXA. J’ai pourtant reçu quatre cent soixante-quinze CV provenant du Groupe. Si je ne les ai pas sélectionnés, c’est parce que leurs auteurs ne sont pas faits pour le monde des start-up...

Int. : *Ils ont pourtant envoyé un CV! Ils devaient avoir envie de faire autre chose...*

S. G. : C’est un autre symptôme. Kamet a moins vocation à résoudre les frustrations qu’à développer les enthousiasmes. Ce monde de disruption est un peu fou. Nous avons affiché dans nos locaux de nombreuses citations de grands entrepreneurs. Sur l’une d’elles, que l’on doit au fondateur de LinkedIn, on peut lire : « *L’entrepreneur est celui qui saute dans le vide et regarde après s’il a emporté un parachute.* » C’est à peine exagéré. Ce brin de folie est nécessaire pour supporter le stress. Cette question du sens est primordiale. Je gagnais beaucoup plus d’argent lorsque je siégeais au comité exécutif d’AXA. J’ai besoin, et nous avons tous besoin, d’une espérance de gains pour (ré)compenser les risques encourus, mais ce n’est pas la raison fondamentale de mon engagement – cela est aussi vrai pour les autres entrepreneurs.

Int. : *Le mot rêve revient souvent lorsqu’on interroge sur leurs motivations les entrepreneurs, ou même ceux que j’appelle les entreprenants, catégorie plus large que les entrepreneurs et désignant ceux ou celles qui s’engagent dans des projets ambitieux et prenant sens à leurs yeux.*

S. G. : Bien sûr! Le rêve est le ferment de la liberté. Notre environnement est exigeant, mais très libre. Et la liberté induit souvent une certaine impatience, qui appelle à son tour l’agilité. Dans les petites structures, on peut constater le résultat d’une décision quelques heures, quelques jours, rarement plus de quelques semaines après l’avoir prise, et c’est ce qui fait leur beauté. L’un des principaux risques des grandes organisations est leur inaptitude à la vitesse.

Adduction d’idées en milieu fertile mais conservateur

Int. : *Comment alimentez-vous le processus des idées? Le dispositif est-il un pari d’autres pour AXA ou bien avez-vous l’exclusivité?*

S. G. : AXA a installé un vaste dispositif d’innovation, dont Kamet n’est qu’un élément. Il comprend notamment un fonds d’investissement de 250 millions d’euros, AXA Strategic Venture, actif en Europe et aux États-Unis, qui a fourni une part du capital initial (*seed*), ou participé à un second (série A) et à un troisième (série B) tours de table, pour une trentaine de sociétés, dont certaines sont concurrentes – et d’autres partenaires – des entreprises créées par Kamet, à hauteur aujourd’hui d’une centaine de millions d’euros.

Ces participations demeurent toutefois, dans la très grande majorité des cas, minoritaires (de 5 à 15 %), parfois assorties d'un siège au conseil d'administration, et n'ont pas encore montré leur valeur stratégique

Le Groupe regorge d'idées, difficiles à transformer – c'est la fonction de Kamet – mais bien présentes. Nous avions créé, lorsque je siégeais au comité exécutif, un dispositif intitulé *Start In*, qui permettait aux deux cent mille collaborateurs d'AXA de poster leurs idées sur une plateforme digitale et de les faire circuler au niveau mondial. Nous avons ainsi fait éclore des idées sensationnelles, mais qui ne se sont jamais développées. Il existe aujourd'hui une formule allégée de *Start In*, dont la vocation est d'alimenter Kamet. Nous utilisons les laboratoires de recherche d'AXA, nous observons aussi ce qui se fait ailleurs. J'ai mon propre réseau de capital-risqueurs, nous organisons des concours avec levées de fonds, et nous disposons de certaines procédures favorisant au sein du Groupe l'émergence d'idées sur des thématiques où sont constatées des frictions. Certains entrepreneurs nous amènent également des idées. Charge à nous de les retenir lorsqu'elles nous plaisent.

Construire un sens

Int. : *Quelle est votre méthode de sélection au cours de la phase d'incubation ?*

S. G. : Dès la première semaine, la raison d'être du projet, ce qu'il permettra et réalisera lorsqu'il sera mis en œuvre, doit être clairement établie. Nous devons être capables de raconter la fin de l'histoire, même si nous en ignorons le début. Nous devons pouvoir fournir un pitch, comme si nous avions répondu à toutes les questions. Après, il faut, bien sûr, mettre chaque semaine le modèle à l'épreuve et progresser. Nous observons des méthodes, une grammaire, qui ont cours dans ce genre d'environnement, utilisons les mêmes outils que les autres acteurs de cette économie. Durant les seize semaines, une première partie de l'effort, l'analyse du problème sur lequel nous nous disposons à intervenir, repose sur un modèle *bottom-up* : c'est la situation à la base qui détermine l'évolution du projet.

Mais lorsque nous pensons avoir compris le sens de notre intervention, nous enclenchons une démarche *top-down* – réglée par les responsables de Kamet – pour définir le modèle économique et ses conditions de viabilité. C'est un de nos avantages compétitifs, car les entrepreneurs sont généralement trop concentrés sur la spécificité de leur projet pour le penser au sens large, dans un environnement économique et commercial global, qui intègre une véritable dimension prospective. C'est la tâche de ceux au sein de Kamet qui, comme moi, sont un peu plus expérimentés, ont un peu plus de cheveux gris. Lorsque le modèle nous apparaît trop fragile, ou ne correspond pas à nos exigences, parmi lesquelles, rappelons-le, une taille critique, nous encourageons son entrepreneur à sortir et nous l'y aidons. Les sociétés que nous portons doivent pouvoir, pour impacter AXA, devenir importantes, voire très importantes. Les petites entreprises n'entreront pas dans nos desseins, quel que soit leur intérêt par ailleurs.

Le choix de la cohérence

Int. : *Comment vous situez-vous par rapport à un accélérateur comme Y Combinator, pour le premier mois, ou comme Rocket Internet, pour les mois suivants ?*

S. G. : Ce sont deux bons modèles. Sur le papier, Rocket ressemble à ce que nous faisons. Cette entreprise allemande, créée par deux frères entrepreneurs, est parvenue, en reprenant des idées de commerce en ligne émises ailleurs, à une certaine réussite. Les États-Unis constituent un gros marché, les start-up qui s'y créent n'en sortent pas avant trois ou quatre ans, ce qui laisse le temps, à d'autres, de s'en inspirer sur d'autres marchés. C'est le modèle de fonctionnement de Rocket, qui en réunissant des capitaux, en recrutant des entrepreneurs, a développé toute une série de sociétés en Europe et dans les pays émergents, et vaut aujourd'hui plusieurs milliards d'euros. Toutefois, si nous ne nous interdisons pas de copier – nous avons étudié la centaine de sociétés de télémédecine aujourd'hui actives de par le monde –, nous nous autorisons aussi l'invention, à l'inverse de Rocket, qui ne fait qu'adapter à de nouveaux contextes des modèles existants. Par ailleurs, Rocket recrute des jeunes d'une trentaine d'années avec une expérience dans de grands cabinets de conseil, formés à la stratégie, pour leur donner une très petite part de capital et les faire travailler intensément. Nous procédons différemment. Nos dirigeants sont plus expérimentés et reçoivent une plus grosse partie du capital. Ils ne sont pas nos salariés, mais des associés. Je ne suis pas leur chef, et n'ai d'ailleurs pas de gratifications dans Kamet. Je détiens une petite

part des sociétés qui se créent, mais je reste du côté de l'entrepreneur qui dirige chacune d'entre elles, auprès duquel je fonctionne comme un *business angel* : nos réussites sont corrélées. Rocket vend des produits aussi différents que des chaussures sur Internet ou des glaces en Angola. Notre organisation est beaucoup plus concentrée ; nous cherchons à créer des modèles qui soient utiles à la clientèle et à AXA.

Y Combinator prend comme nous les projets à leur début, mais son fonctionnement est assez différent, puisqu'il s'agit d'un accélérateur, qui, par définition, malgré sa très grande qualité, n'a pas vocation à apporter lui-même les idées ou la technologie dédiée.

Trouver la bonne distance pour garantir l'attractivité

Int. : *Aucune des trois entreprises que vous avez créées ne concurrence AXA sur ses services les plus rentables. Quand bien même ce serait le cas, AXA ne pourrait-elle pas racheter le disrupteur né de Kamet pour l'empêcher de se développer ?*

S. G. : Nous avons, dans la vague qui suit, des projets qui sont concurrentiels, mais, à terme, ceux que je vous ai décrits peuvent le devenir. Pendant les cinq premières années, il est interdit de toucher au capital des sociétés que nous avons créées et si les entrepreneurs peuvent vendre, notamment à AXA, comme on l'a vu, pendant les sept années suivantes, AXA n'a pas le droit de racheter ces sociétés avant plusieurs années. Certaines d'entre elles s'adosseront plus vite au Groupe, mais aucune ne pourra lui appartenir complètement avant ce délai de croissance. Nous devons donner le temps au temps. AXA peut financer les trois premiers tours d'investissements, mais ne possède statutairement qu'un seul siège au conseil d'administration d'une start-up née de Kamet.

Int. : *Si AXA ne souhaite pas investir...*

S. G. : Nous avons alors le droit de solliciter un tiers, y compris un autre groupe d'assurance. C'est à mes ex-confrères du Groupe de signifier leur intérêt. Nos start-up ont aussi pour obligation de se développer, quand bien même elles n'ont pas l'opportunité d'entrer en affaires avec AXA ni de profiter de son écosystème.

Espérances et regrets

Int. : *Avez-vous déjà des estimations du taux net de recommandations établi après déduction du taux de détracteurs ?*

S. G. : Oui. L'indice atteint 98 pour Fixter, ce qui est énorme, puisqu'on considère généralement que 50 est un excellent score pour une grosse entreprise.

Int. : *Avez-vous consulté la CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres) où sont syndiqués de nombreux médecins du travail ?*

S. G. : Nous avons rencontré de nombreux syndicats. La très grande majorité a beaucoup apprécié Padoa.

Int. : *Votre démarche semble assez différente de celle des autres grands groupes d'assurance...*

S. G. : Chaque groupe a son histoire. J'ai pu développer ce modèle car j'avais des relations de confiance privilégiées avec AXA. Je suis reconnaissant au Groupe de me permettre de faire ce que j'aime et de travailler avec des entrepreneurs. Néanmoins, les grands groupes ont tous engagé des démarches expérimentales. Kamet ne détient pas le monopole des solutions, ni ne résoudra à lui seul tous les problèmes d'AXA.

Int. : *Ne risquez-vous pas de biaiser votre analyse de la viabilité des sociétés que vous créez en les adossant d'entrée au groupe AXA ?*

S. G. : Nos sociétés n'ont pas encore démontré qu'elles étaient capables de monter en charge. Nous passons beaucoup de temps à les accompagner, y compris lorsque le développement n'est plus du ressort unique de Kamet. Cela signifie que tôt ou tard, nous nous essoufflerons. Il nous faudra soit diminuer le nombre de projets, soit trouver un autre *modus operandi*, par exemple maximiser certains projets quitte à "tuer" plus facilement les autres.

Les capacités disruptives de la maîtrise technologique

Int. : Qui sont les auteurs des applications qui vous ont permis de créer vos trois nouvelles sociétés ? et d'où viennent les données qu'elles exploitent ?

S. G. : Une part importante de nos cent vingt entrepreneurs sont des habitués du codage pour l'apprentissage automatique (*machine learning*) et de la manipulation des données de masse. Les autres, pour caricaturer un peu, sont spécialistes de l'interface et de l'expérience client (UI – *user interface*, UX – *user experience*). Nous avons beaucoup d'ingénieurs, issus des grandes écoles françaises. La provenance des informations dépend des sujets abordés. Pour Fixter, nous sommes connectés à quarante-deux bases de données, dont une trentaine sont ouvertes, les autres, privées (constructeurs, densité du trafic routier...). Nous ne disposons pas de capteurs sur la voiture elle-même, car nous ne voulons pas d'informatique embarquée. Nous fonctionnons avec des applications mobiles et pouvons demander au client de nous ouvrir d'autres interfaces de programmation, en lui expliquant le mieux possible l'utilisation de ses données.

Nous avons des modèles qui consomment beaucoup plus de données, qui ne sont pas encore développés, dont l'un consiste à automatiser et digitaliser le conseil en assurance. Nous travaillons également à des algorithmes d'analyses de données bancaires – accessibles si le client accepte d'ouvrir ses interfaces de programmation ou passe par un agrégateur de données –, qui contiennent beaucoup d'informations. La machine sera capable de dialoguer avec le client et de mesurer finement son appétence, par conséquent son exposition, au risque. La précision du modèle ne sert pas toujours les intérêts à court terme de l'assureur, qui réalise une partie de ses marges sur des produits dont l'assiette de risques est souvent large. Cependant, cette évolution est inéluctable, et il est dans l'intérêt à long terme d'AXA de l'anticiper.

Vers l'assurance sans assureur ?

Int. : AXA n'aurait-il pas mis 100 millions d'euros dans votre structure pour vous externaliser, vous, personnellement, en tant qu'agitateur d'idées, afin de chercher ce qui serait vraiment disruptif pour le business model du Groupe ?

S. G. : Je vous ai décrit nos premiers modèles, qui ne sont pas les plus compliqués. Nos projets à venir sont encore plus exotiques et repensent la mutualisation du risque, c'est-à-dire le cœur du réacteur, la fonction même de l'assureur.

J'ai des idées, évidemment, mais je ne suis pas le seul.

Nous avons une petite équipe qui travaille sur l'assurance du risque informatique. C'est un marché de 2 milliards d'euros, qui dans quelques décennies atteindra 100 milliards et deviendra prépondérant dans le secteur de l'assurance, tant pour les entreprises que pour les particuliers, car la cybercriminalité ne cesse d'augmenter et devient de plus en plus agressive. Malgré les protections, des risques subsisteront, et nous sommes peut-être en train de les comprendre, étape indispensable avant de songer les assurer.

L'assurance est née avant les assureurs, avec la mutualisation des risques lors des expéditions commerciales maritimes, avec les solidarités villageoises et familiales, avec diverses formes d'entraide, sans capital, sans actionnaires. Il n'est pas du tout impossible que les progrès de la technologie nous ramènent à ce type de structures. On mesure l'étendue du potentiel disruptif. Les multiples désintermédiations semblent plaider pour ce type d'évolution, la mutualité du XXI^e siècle attend qu'on la crée. C'est la beauté de nos modèles. La création de pools de gestion des risques ne nécessite pas la création d'entités de stock – comme le sont les assureurs – aux intérêts spécifiques.

Le Kamet est le premier sommet de plus de 25 000 pieds (en l'occurrence 7 756 mètres) gravi par l'homme, en 1931, par trois alpinistes britanniques et un sherpa indien. En 2012, une équipe du Groupe militaire de haute montagne (GMHM), installé à Chamonix, en a ascensionné la face sud, la plus difficile.

Stéphane Guinet

Fondateur et directeur général de Kamet, *un start up studio* du domaine de l'assurance créé par le groupe AXA en janvier 2016 ; auparavant, il a été directeur général d'AXA Glocal Direct, de sa fondation en janvier 2009 jusqu'à janvier 2016 ; il a été membre du comité exécutif du groupe AXA de janvier 2014 à janvier 2016, il a été le sponsor du groupe pour le Data Innovation Lab, membre du *board* du groupe P&C et sponsor du groupe pour le *business retail* P&C ; avant de rejoindre AXA, il a été entrepreneur et a cofondé deux entreprises, Assurland.com et Prima Solutions.

Pour toute reproduction totale ou partielle,
merci de nous contacter à l'adresse info@chairephenix.org.