

# INNOVATION ÉCONOMIQUE

## COMPRENDRE L'IMPACT DES START-UP SUR LES SECTEURS ÉCONOMIQUES

L'EXEMPLE DE 3 SECTEURS :  
ALIMENTATION, ÉNERGIE & ASSURANCE-FINANCE



©chones - stock.adobe.com

Avril 2018

Démarche start-up : Clément Jourdan



DÉLÉGATION TERRITOIRES & PARTENARIATS

DIRECTION DE LA PROSPECTIVE ET DU DIALOGUE PUBLIC



NOVA7

GRANDLYON  
la métropole

# SOMMAIRE

PRÉSENTATION DU DOCUMENT .....	3
<b>LES START-UP DANS LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE : QUELLE FORCE DE DISRUPTION ? .....</b>	<b>5</b>
Quelques données clés sur les start-up françaises de l'énergie .....	5
Cartographie des start-up locales de l'énergie .....	5
Champs d'innovation portés par les start-up .....	6
Les impacts de ces start-up sur l'ensemble du secteur .....	7
À retenir : les start-up de l'énergie : des « agitateurs » plus que des « barbares » .....	7
<b>LES START-UP DANS LE SECTEUR DE L'ALIMENTATION : INNOVER DE LA FOURCHE À LA FOURCHETTE .....</b>	<b>8</b>
Les chiffres-clés des start-up françaises de la foodtech .....	8
Cartographie des start-up locales de l'alimentation .....	8
Les applications des start-up sur la filière .....	8
Les canaux d'innovation empruntés par les start-up .....	9
Les impacts de ces start-up sur l'ensemble du secteur .....	9
L'avenir de la foodtech .....	10
<b>ASSURTECH : UNE PLACE ENCORE MODESTE AU SEIN DES FINTECH... ET DES START-UP MÉTROPOLITAINES .....</b>	<b>11</b>
Chiffres-clés des fintech et assurtech .....	11
Cartographie des assurtech locales .....	11
Champs d'innovation portés par les start-up .....	12
Les impacts des assurtech sur l'ensemble du secteur .....	13
Chance ou faiblesse pour la Métropole ? .....	13
<b>PROPOS CONCLUSIFS .....</b>	<b>14</b>
Points de convergences .....	14
Points de divergences .....	15

# PRÉSENTATION DU DOCUMENT

Depuis un an, la Direction de la Prospective et du Dialogue public (DPDP) a lancé une réflexion sur le phénomène start-up en lien avec la Direction de l'Innovation et de l'Action Économique. Elle poursuit l'ambition de comprendre les ressorts de cette nouvelle forme d'entrepreneuriat et ses applications sur le territoire.

Les questionnements à l'origine de ce document de synthèse sont apparus à la suite d'un constat : les start-up sont souvent abordées par les médias et les experts comme porteuses d'innovation et de nouveautés. Par définition, ces entreprises sont effectivement situées sur des produits, des offres de services, mais aussi des modèles économiques et des systèmes de monétisation innovants. Parmi les observateurs, certains poussent la réflexion en définissant les start-up comme des acteurs incontournables de la disruption. C'est-à-dire que les technologies développées par ces entreprises doivent bouleverser un maillon de la chaîne de valeur économique en apportant de nouvelles façon de faire (nouveaux outils et nouvelles formes de marketing et de communication, nouvelles technologies digitales ou physiques via les objets connectés ou la robotique par exemple, redéfinition des liens entre les professionnels du secteur, diversification des formes de monétisation, promotion de nouveaux usages...).

C'est sur cette analyse du bouleversement et du changement que reposent trois études sectorielles réalisées par la Direction de la Prospective et du Dialogue Public de la Métropole de Lyon au cours de l'année 2017. En effet, il nous est apparu que pour alimenter la discussion sur les impacts réels des nouveaux entrants sur la chaîne de valeur économique, il convenait de se focaliser sur un secteur économique pour en observer les changements à l'aune des start-up. Il nous semble que chaque secteur a des logiques propres expliquant des intrusions différentes des nouveaux entrants. Pour autant, s'il l'on évoque de manière générique le phénomène « start-up » c'est parce que celui-ci pourrait rassembler des dynamiques reproductibles sur l'ensemble des secteurs. La tension entre logiques purement sectorielles et dynamique globale du phénomène start-up avec des répercussions similaires sur l'ensemble de l'activité économique est au cœur des réflexions de ce document.

Pour ce faire, cette synthèse aborde quatre angles d'analyses :

## **1/ L'arrivée des start-up dans le secteur économique**

Avec le développement des start-up, on assiste à l'émergence d'une novlangue permettant de décrire l'ensemble de l'écosystème des nouveaux entrants innovants dans un secteur économique. Précédé du suffixe « -tech », ces phénomènes économiques investissent peu à peu l'ensemble des secteurs traditionnels de l'économie (med-tech pour les technologies médicales, food-tech pour les technologies alimentaires, fin-tech pour les technologies liées au monde de la finance...). Ces secteurs étant occupés par des acteurs traditionnels, le décryptage de la DPDP consiste à comprendre comment les nouveaux entrants sont parvenus à investir le secteur, quelles sont les innovations et les technologies qu'ils apportent, quelles sont leur valeur ajoutée, etc.

## **2/ Analyse de la chaîne de valeur économique**

Pour poursuivre le travail de l'analyse du bouleversement, un second temps consiste à décrypter la chaîne de valeur économique de chaque secteur à l'aune du phénomène start-up. Par chaîne de valeur, on entend la succession des différentes activités permettant d'aller jusqu'à la vente du produit ou du service. Classiquement, on distingue quatre grandes étapes :

- La définition du produit
- La fabrication ou la transformation du produit
- La distribution
- La consommation finale du produit

Bien entendu les frontières de ces segments sont labiles et ce découpage diffère en fonction du secteur observé. Pour autant, il paraît intéressant de se concentrer sur ce découpage en maillon afin de mieux appréhender les stratégies des nouveaux entrants pour se frayer une voie d'accès à la filière.

### 3/ Les relations entre anciens et nouveaux acteurs économiques

Pour comprendre les changements à l'œuvre dans un secteur économique, ce document s'attarde également sur la relation entre les acteurs économiques. Il s'agit de caractériser les différentes formes que prennent les relations entre les acteurs traditionnels de la filière et les start-up. Les grands groupes et les start-up collaborent-ils sur des projets en commun ? Dans quelles sphères s'opère la rencontre entre les deux catégories d'acteurs ? Nous chercherons ainsi à comprendre le rôle de partenaires institutionnels comme les pôles de compétitivité, les centres de formation ou des tiers lieux dans la rencontre entre start-up et grands groupes.

### 4/ La focale territoriale

Après un aperçu rapide des acteurs des filières économiques présents sur le territoire, cette partie mesure l'impact territorial des nouvelles activités innovantes. Elle vise à recenser les nouveaux entrants d'un secteur présents sur le territoire, évaluer le potentiel du territoire au niveau du financement, de l'accompagnement ou de la production pour l'écosystème innovant, comprendre la manière dont s'opère la rencontre entre acteurs traditionnels et start-up sur le territoire.

Nous avons fait le choix pour cette première année de concentrer nos analyses **sur trois secteurs d'activité** : l'énergie, l'alimentation (foodtech) ainsi que l'assurance et la finance (fintech & assurtech).





# LES START-UP DANS LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE : QUELLE FORCE DE DISRUPTION ?

## LE POIDS DES START-UP DE L'ÉNERGIE

### Quelques données clés sur les start-up françaises de l'énergie

**Les start-up de l'énergie sont souvent rassemblées sous la bannière des « cleantech » aux côtés de l'écomobilité, de l'agriculture et la chimie verte.**

- Les deux premières régions d'accueil des start-up « cleantech » sont l'Île-de-France (qui accueille 32 % des start-up recensées) et Auvergne-Rhône-Alpes (22 %).
- On constate que les start-up créées dans ces différents secteurs ont fréquemment recours au financement participatif ; les problématiques qu'elles adressent suscitant un intérêt croissant de la part du grand public.

**Les start-up du secteur énergétique plus spécifiquement recouvrent principalement les activités qui concernent l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables, le stockage et la relocalisation de l'énergie.**

- Les levées de fonds réalisées sont très modestes : 12 start-up françaises ont réalisé des levées de fonds supérieures à 2 millions d'euros ces 5 dernières années.
- Le temps de maturation des projets est assez long, notamment pour les start-up qui développent des produits à haute valeur ajoutée technologique (5 à 10 ans de R&D avant de s'ouvrir au marché), et une minorité seulement réalisent un chiffre d'affaire après 5 ans d'existence.

### Cartographie des start-up locales de l'énergie

#### Un écosystème régional accueillant

- On recense 36 start-up « énergie » environ (si l'on restreint le champ aux activités citées précédemment) sur les agglomérations lyonnaise et grenobloise (une partie d'entre-elles sont citées dans le schéma ci-dessous).
- On constate que l'écosystème grenoblois, autour du CEA notamment, accueille des start-up « techno push », dont le modèle d'innovation est fortement technologique, qui se concentrent pour plusieurs d'entre elles sur l'amélioration des capacités de stockage. Dans l'agglomération lyonnaise, les start-up de l'énergie sont davantage hétérogènes.
- Quelques start-up créées à l'étranger viennent s'installer dans la région, par le biais de dispositifs tels que le French Tech Ticket à Lyon par exemple.

#### Un poids économique global limité

- Les levées de fonds en matière d'énergie restent globalement très modestes, voire rares. Le cas d'I-Ten fait figure de contre-exemple : la start-up installée dans le nord de Lyon a récolté près de 13 millions d'euros entre 2014 et 2017, le record au niveau national dans l'énergie.
- L'ensemble des start-up identifiées représentent entre 150 et 300 emplois directs en cumulé.
- De manière générale, leur poids économique reste limité. Pour autant, certaines parviennent à réaliser des chiffres d'affaires conséquents. Sur l'agglomération lyonnaise, EnergyPool se distingue avec un chiffre d'affaire de 22 millions d'euros en 2016.

# L'APPORT DES START-UP DE L'ÉNERGIE

## Champs d'innovation portés par les start-up

Les start-up de l'énergie entendent répondre aux défis énergétiques du XXI<sup>e</sup> siècle en mobilisant leur force d'innovation pour faire la différence face aux acteurs en place. Leur positionnement dans le secteur de l'énergie donne à voir trois champs d'innovation majeurs qui traversent la chaîne de valeur traditionnelle de l'énergie (représentés dans le schéma ci-dessous).

### 1. Des solutions technologiques pour la production d'énergies « vertes » et le stockage

Celles-ci visent à améliorer et diffuser plus largement des systèmes de production d'énergie renouvelables (notamment à partir de la biomasse), exploitent de nouvelles sources d'énergie, et travaillent à l'efficacité des systèmes de stockage. Elles agissent directement sur un des défis majeurs du XXI<sup>e</sup> siècle : la baisse des émissions de CO<sub>2</sub> et la sobriété énergétique.

Les solutions développées par ces start-up sont celles qui requièrent des années de R&D. Les entreprises ont l'ambition de réussir le transfert industriel en exploitant le fruit d'un travail de recherche, ou de brevets. Elles s'apparentent ainsi pour beaucoup à des cas de « spin-off » de la recherche publique notamment.

### 2. Des systèmes intelligents de gestion et de pilotage de l'énergie

Ces systèmes reposent sur l'exploitation des données de l'énergie et permettent de proposer des services associés aux distributeurs d'énergie ainsi qu'aux consommateurs finaux, pour optimiser la gestion et la consommation d'énergie. Ils répondent au défi d'avenir que rencontrent les acteurs traditionnels de l'énergie : la convergence des économies numérique et énergétique, promesse d'une plus grande efficacité énergétique.

Ces start-up misent ici sur leur compétences logicielles et l'interface avec les utilisateurs ; elles développent des modèles d'innovation technologique et algorithmique, et entendent, pour celles qui s'adressent aux consommateurs finaux, promouvoir des innovations d'usage pour favoriser le pilotage en direct par l'utilisateur de ses consommations.

### 3. Des outils au service de la relocalisation et de nouvelles formes d'intermédiation du service de l'énergie

On retrouve ici des solutions différentes qui stimulent la tendance lourde qui traverse le secteur énergétique : la décentralisation du réseau et, de façon secondaire, le développement de l'auto consommation.

Les acteurs qui se développent ici proposent de nouvelles solutions d'intermédiation de l'énergie : en favorisant une gestion locale et partagée des systèmes énergétiques, ou en revisitant le métier de fournisseur d'énergie.

Ces start-up misent sur l'innovation sociale et d'usage lorsqu'elles prônent une gestion partagée de l'énergie, et sur l'innovation commerciale lorsqu'elles se positionnent comme fournisseur 2.0.

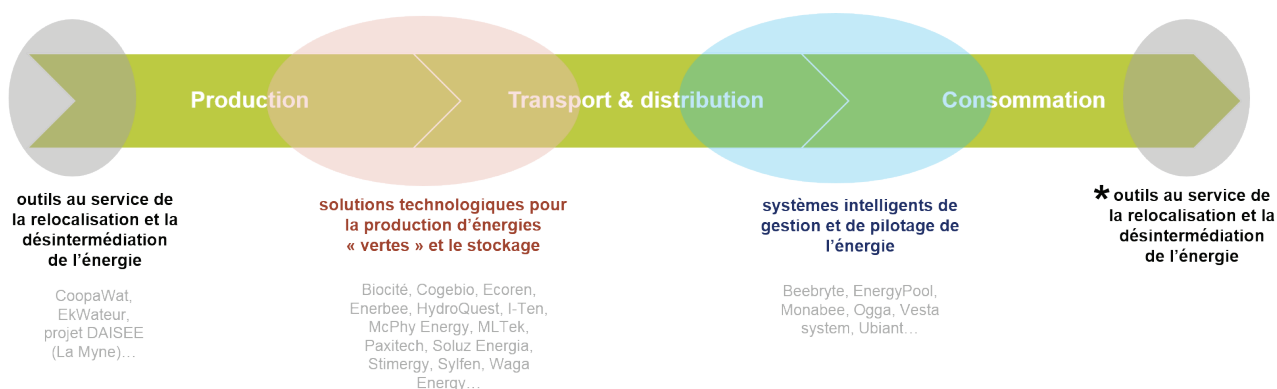


Figure 1 : Les investissements par les start-up des maillons de la chaîne de valeur du secteur de l'énergie

## Les impacts de ces start-up sur l'ensemble du secteur

Du fait des innovations qu'elles proposent et des stratégies de développement qu'elles mettent en œuvre, les start-up de l'énergie bousculent le secteur : elles stimulent et challengent les acteurs en place, et accompagnent voire accélèrent des transformations réglementaires et sociétales profondes. Ces impacts sont regroupés dans quatre grandes catégories.

### 1. Diffuser et renouveler une « culture de l'innovation »

Ces start-up, pour entendre se développer dans un secteur complexe, très réglementé et dominé par des grands groupes, se doivent d'innover. Elles sont imprégnées d'une culture de l'innovation, en accordant une part très forte à la R&D, en prenant des risques, en associant les utilisateurs, etc. Leurs pratiques challengent les acteurs traditionnels et les amènent à se renouveler : ils essaient ainsi de s'approprier les « codes » et méthodes des start-up, en promouvant l'intrapreneuriat, en ouvrant des « labs » d'innovation, en misant sur l'innovation collaborative, etc.

### 2. Accompagner les évolutions du cadre réglementaire

Agissant dans un secteur historiquement très réglementé mais en pleine transformation et en phase de libéralisation, les start-up de l'énergie profitent des « effets d'aubaine » liés à l'ouverture du marché de l'énergie et à la dérégulation de certaines activités (la production puis la fourniture, et récemment l'auto consommation). La libéralisation du secteur de l'énergie ouvre ainsi des espaces d'innovation dans lesquels elles s'engouffrent. S'ils affichent ainsi une forme d'opportunisme, les nouveaux acteurs de l'énergie sont également pro-actifs et militent en faveur d'une transformation structurelle du secteur. En pointant certains de ces dysfonctionnements, elles participent pleinement à redéfinir les contours du cadre réglementaire en faveur de la transition et de l'efficacité énergétiques.

### 3. Accompagner les nouvelles tendances, pratiques et modes de consommation

Les start-up de l'énergie ont pleinement intégré, et revendiquent, le nouveau référentiel culturel autour de l'énergie (sobriété, responsabilité, partage et collaboration, etc.). Elles s'affirment pour certaines, par leur discours mais aussi leurs modèles d'innovation, comme figures de proue des transformations du modèle énergétique et de nouveaux modes de consommation, notamment en plaçant l'utilisateur au cœur des enjeux énergétiques. Cette posture bouscule les acteurs traditionnels qui font évoluer leurs offres vers une plus grande prise en compte des attentes et pratiques des usagers.

### 4. Accélérer la recomposition du jeu d'acteurs

L'« irruption » de ces start-up de l'énergie, avec les formes d'innovation qu'elles proposent, leur posture et leur discours, met largement en tension les acteurs historiques du secteur, contraints de se transformer. Non seulement ils ajustent leurs offres, renouvellent leurs modèles d'innovation, mais ils sont également amenés à repenser, à plus long terme, leur stratégie, leur métier, et leur place dans la chaîne de valeur de l'énergie. Il s'agit ici d'une transformation latente, très lente, mais profonde, du système énergétique, à laquelle les start-up participent. Cette perspective donne à voir de nouvelles formes de gouvernance, plus locale et partagée, de l'énergie, ainsi qu'une déssectorisation des enjeux énergétiques.

## À retenir : les start-up de l'énergie : des « agitateurs » plus que des « barbares »

- Si les start-up de l'énergie mobilisent largement les leviers maintenant connus de la « disruption » (l'exploitation des datas, une attention forte portée à l'expérience utilisateur, une ambition de renouveler les modes d'intermédiation notamment), elles donnent à voir, dans leur ensemble, des dynamiques de croissance et un poids économique encore très modestes. **Le secteur ne semble pas encore mature pour laisser de la place à l'émergence d'une « licorne » de l'énergie**, une start-up en hyper croissance valorisée à plus d'un milliard de dollars.
- En revanche, en explorant de nouveaux terrains d'innovation, en participant à renouveler le rapport avec les utilisateurs, en bousculant -modestement- le jeu d'acteurs en place, elles ont **des effets transformateurs notables qui se diffusent sur l'ensemble du secteur énergétique**, et participent ainsi à dessiner son avenir.
- **La perspective de l'investissement massif du secteur de l'énergie par des acteurs comme les GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) et Tesla** notamment, est largement ouverte et interpelle fortement le monde de l'énergie. Ces start-up devenues des géants de la donnée et du numérique ont des besoins énergétiques colossaux et ont pour partie déjà largement investi le marché de l'énergie. Leur capacité d'investissement et leur connaissance inédite des utilisateurs les rendent à mêmes de développer des offres énergétiques en rupture.



# LES START-UP DANS LE SECTEUR DE L'ALIMENTATION : INNOVER DE LA FOURCHE A LA FOURCHETTE

## LE POIDS DES START-UP DE LA FOODTECH

### Les chiffres-clés des start-up françaises de la foodtech

- Le développement d'entreprises innovantes dans le domaine de l'agroalimentaire est nouveau : **75%** des start-up françaises de la foodtech ont moins de 2 ans.
- **472** : Nombre de start-up foodtech recensées en France en 2017 (multiplication par 3 en 3 ans).
- Le domaine est porteur : de 22 millions d'euros de levées de fonds pour 12 opérations en 2013, on passe à **150 millions d'euros pour plus de 100 opérations en 2017**.
- 4<sup>e</sup> : c'est la position de la France dans le classement européen des pays en fonction des levées de fonds de l'écosystème des start-up de l'alimentation.

*« Les USA sont plus avancées sur la foodtech car l'alimentation est plus fonctionnelle qu'en Europe mais la France est en train de prendre conscience de ses atouts : leadership mondial dans l'agroalimentaire et la distribution et surtout un savoir-faire en matière d'alimentaire ».*

Kevin Camphuis, ancien directeur au sein du groupe SEB et cofondateur de la Shake-up Factory

Source : <https://www.lsa-conso.fr/food-delivery-millennials-reseaux-sociaux-trois-opportunités-pour-l-agroalimentaire,255441>

### Cartographie des start-up locales de l'alimentation

- Environ 60 start-up de la foodtech ont émergé sur l'agglomération lyonnaise depuis 2015.
- Parmi les territoires labélisés food par la French tech, l'écosystème lyonnais se distingue par moins de start-up de l'Ag-tech (technologies agricoles) que l'écosystème montpelliérain mais autant de start-up alimentaires dans leur ensemble qu'à Dijon, une place forte de l'innovation dans le secteur.

## L'APPORT DES START-UP DE LA FOODTECH

### Les applications des start-up sur la filière

Avant d'entrer dans les enseignements principaux de cette étude sur l'innovation alimentaire, il convient de rappeler que le mouvement de la foodtech concerne l'ensemble de la chaîne de valeur de l'alimentation. Le réseau foodtech lyonnais a matérialisé cette chaîne de valeur dans le schéma présenté ci-dessous, sur lequel nous ajoutons des exemples d'innovations portées par des start-up en fonction des différents maillons :



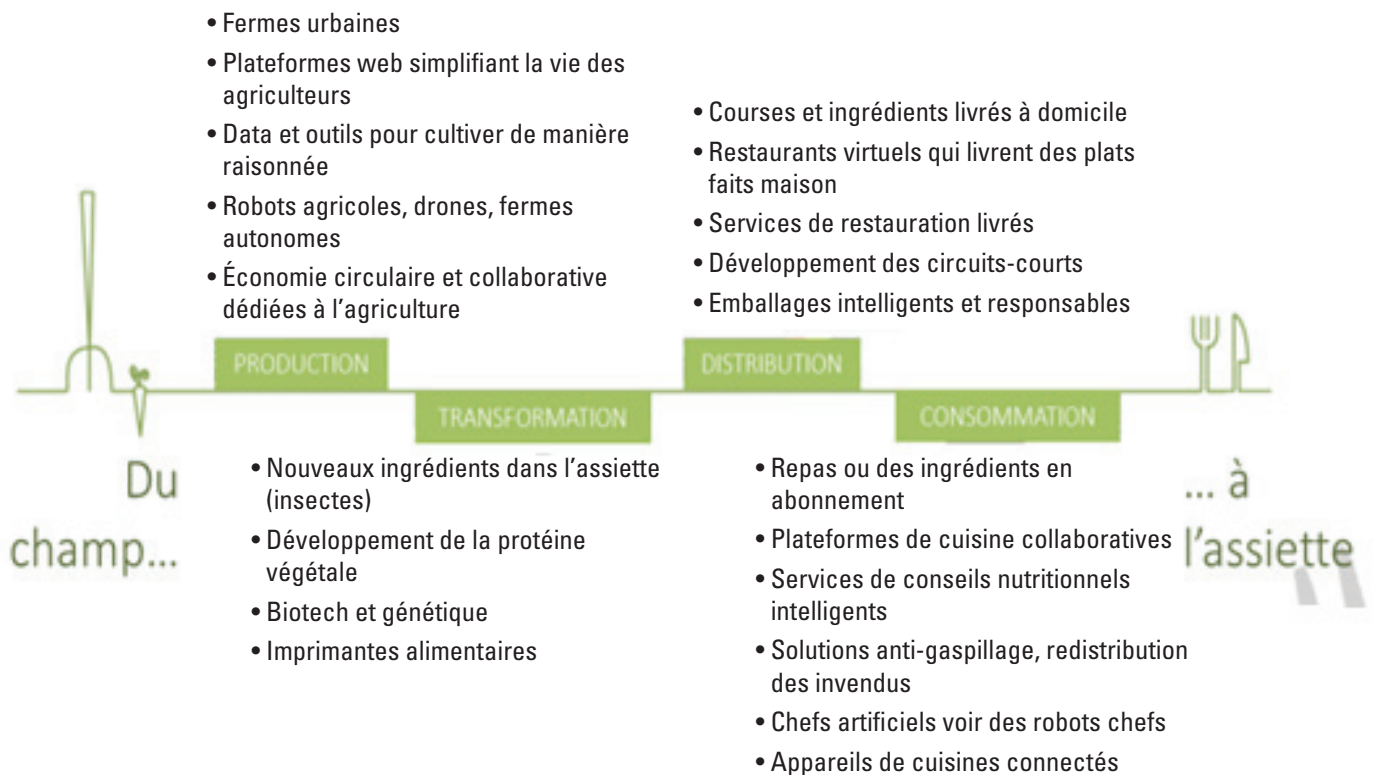


Figure 2 : Innovations et technologies portées par les start-up sur les différents maillons de la chaîne de valeur alimentaire

## Les canaux d'innovation empruntés par les start-up

- Les innovations sont pour la majorité incrémentales et market-pull (c'est la demande du marché qui explique l'innovation) dans la mesure où les comportements alimentaires des consommateurs se modifient en profondeur (alimentation bio, régimes non-carné, végétariens et végétaliens, consommation de produits locaux...).
- Les innovations ne se portent pas uniquement sur le produit fini mais aussi sur les process. Si les start-up proposant des innovations de produits tiennent le haut de l'affiche et sont davantage connues du grand public, l'alimentation connaît aussi de grandes transformations au niveau des process qu'ils soient agricoles, industriels ou de distribution. Notons que c'est le développement de la robotique qui permet de repenser cette question des méthodes de fabrication dans l'alimentation.
- Le poids démographique et économique de la génération Y bouleverse les usages du secteur par le développement de la pratique numérique (commerce en ligne, réseaux sociaux comme support marketing, mobilisation de communauté de consommateur...). Ce sont les start-up qui ont impulsé les changements et les grands groupes ont, dans un second temps, emboîté le pas.
- Tout comme la pratique du numérique, la question éthique est au cœur des attentes de la génération Y et des nouvelles pratiques des consommateurs. Parmi elles, on note l'apparition de l'alimentation biologique, qui représente pour les experts du secteur le bouleversement majeur du secteur sur les vingt dernières années, mais aussi la transition protéique qui rassemble toutes les pratiques qui visent à réduire la consommation de protéines carnées au profit de protéines végétales, ou encore la consommation de produits locaux et l'approvisionnement par circuit courts.

## Les impacts de ces start-up sur l'ensemble du secteur

- Une des focales de cette étude concernait la force de disruption des start-up sur le secteur. Autrement dit, la capacité pour des nouveaux entrants de bouleverser un marché et des acteurs établis. En ce qui concerne l'alimentation, l'étude montre une capacité de disruption différente en fonction de l'activité. Par exemple, sur la transformation alimentaire, les innovations sont plus incrémentales dans la mesure où il est plus difficile d'infléchir les habitudes alimentaires. En revanche, dans la distribution ou la consommation, les changements

apportés par les start-up sont potentiellement plus radicaux. On peut appuyer ce constat au regard du développement du food delivery qui fait éclore de nouveaux leaders parmi les nouveaux entrants dans la livraison à domicile (foodora, Deliveroo, Qui toque...).

- Les start-up empruntent différentes portes d'entrée pour pénétrer le secteur au côté des acteurs traditionnels. Tout d'abord, malgré les capacités de recherche et développement des grands groupes, les start-up peuvent apporter de réelles innovations dans la mesure où celles-ci démarrent d'une copie blanche, sans contraintes liées à l'histoire de la marque. Ensuite, les start-up ont la possibilité de se développer car elles ne sont pas vues comme des concurrents potentiels aux grands groupes. Ces derniers s'appuient parfois sur les start-up pour externaliser le risque de R&D. Les innovations portées par les nouveaux entrants ont valeur de test pour les nouvelles tendances. Enfin les jeunes pousses profitent d'effets d'aubaines leur permettant d'infiltrer le secteur d'alimentation. Par exemple, la tendance du « *small is beautiful* » se traduit chez le consommateur par un délaissement de plus en plus régulier des grandes industries alimentaires au profit des petites entreprises, plus locales et plus spécialisées. Les start-up se situent sur ce créneau de la traçabilité, de la proximité avec le consommateur et de l'éthique alimentaire et parviennent ainsi à se frayer un chemin dans le secteur.
- Malgré des possibilités d'introduction dans le secteur économique pour les start-up, l'étude a permis de révéler des freins à l'arrivée de nouveaux entrants dans la filière. Un des freins se situe au niveau de la production industrielle. Si les start-up sont performantes quand il s'agit de concevoir un nouveau produit alimentaire, elles éprouvent en revanche les premières difficultés pour commencer le prototypage et la post-production et se retrouvent face à un véritable défi lorsqu'elles doivent produire de façon industrielle. L'investissement dans une ligne de production en propre s'avère trop conséquent pour une jeune entreprise. Le second frein notable pour les start-up s'explique par une adaptation des grands groupes au foisonnement des nouvelles pratiques et des nouveaux produits alimentaires qui crée une concurrence de taille pour les nouveaux entrants. Cette adaptation se traduit par un rapprochement avec l'écosystème start-up (collaboration, hébergement, rachat...) mais aussi par le développement d'offres innovantes de la part des grands groupes. L'exemple le plus percutant étant l'arrivée d'offres de *delivery* chez les grands groupes de la distribution.

## L'avenir de la foodtech

Le foisonnement de l'écosystème foodtech a donné lieu à une prise de conscience et une adaptation des acteurs traditionnels concernant le bouleversement de leur secteur d'activité. Ainsi, on ne peut pas parler de méfiance des acteurs traditionnels avec les start-up puisque celles-ci ne représentent pas une concurrence directe pour les grands groupes.

En revanche, un nouvel entrant fait figure d'épouvantail dans le secteur de l'agroalimentaire : le géant du marketplace en ligne Amazon. Cet acteur du numérique souhaite prendre le tournant foodtech en multipliant les offres sur l'ensemble de la chaîne de valeur alimentaire (Amazon dash, Amazon Prime Air, Amazon Fresh et Prime...) et oblige les grands groupes à adopter de nouvelles stratégies (les récentes restructurations dans le groupe Carrefour illustre cette reconfiguration<sup>1</sup>).

Concernant la Métropole lyonnaise, cette étude a permis de mettre au jour un vrai potentiel en matière d'innovation alimentaire. Le nombre important de start-up présentes à Lyon et ses alentours (une soixantaine environ) ainsi qu'un environnement favorable au développement de ses entreprises illustrent le foisonnement de l'écosystème foodtech local. On y retrouve un incubateur dédié à l'alimentation avec une halle technologique, des tiers lieux autour de la cuisine comme La Commune, des écoles spécialisées comme l'ISARA ou l'institut Paul Bocuse, un tissu d'entreprise agroalimentaires dense (grands groupes et PME-TPE). Cependant, les discussions avec les professionnels du secteur et les entrepreneurs nous ont permis d'identifier deux défis à relever pour la foodtech lyonnaise : la constitution d'**un fond d'investissement local** dédié aux jeunes entreprises innovantes de l'alimentation à la manière du fond d'investissement de la foodtech dijonnaise ainsi qu'un soutien lors de la phase du **passage à la production** (ce soutien passant par des lieux physiques et/ou un accompagnement par les paires). Il s'agit des deux « points étapes » du parcours des start-up qui demeurent difficilement franchissables dans le domaine de la foodtech et pour les start-up lyonnaises de manière générale.

1. [https://www.lesechos.fr/05/01/2018/LesEchos/22607-054-ECH\\_carrefour-prepare-sa-defense-anti-amazon.htm](https://www.lesechos.fr/05/01/2018/LesEchos/22607-054-ECH_carrefour-prepare-sa-defense-anti-amazon.htm)



# ASSURTECH : UNE PLACE ENCORE MODESTE AU SEIN DES FINTECH...ET DES START-UP MÉTROPOLITAINES

## LE POIDS DES FINTECH ET ASSURTECH

### Les chiffres-clés des fintech et assurtech

Les fintech (start-up de la finance) sont présentes dans de nombreuses activités : prêts, financement de projet, moyens de paiement, transfert d'argent... Elles interviennent en BtoC comme en BtoB. Elles sont très souvent en prise avec de nouveaux domaines : blockchain, big data, cryptomonnaies (Bitcoin) ou chatbots (robots conversationnels). Elles ont aussi contribué au développement de nouvelles pratiques comme le crowdfunding.

Elles occupent une place majeure dans le paysage mondial des start-up :

- Plus de 10 000 fintech dès 2016,
- 40 Milliards de dollars de levées de fonds annuelles.

Elles sont concentrées sur :

- Les pays anglo-saxons (USA, UK et Irlande),
- Les pays à forte population capables de porter une offre BtoC nouvelle (Inde),
- Israël.

Les pays d'Europe continentale n'occupent qu'une place plus modeste, même si chaque pays a généré ses champions. En France, peuvent être mentionnées Compte Nickel, Leetchi, Lendix.

Au sein des fintech, les assurtech (start-up de l'assurance) n'ont été identifiées comme une branche à part entière qu'à la charnière 2013-2014. En croissance, le secteur des assurtech reste cependant modeste par rapport aux fintech : on compte 1 assurtech pour 8 fintech.

À son échelle, la France reproduit ce schéma de prédominance des fintech sur les assurtech : ces dernières sont de l'ordre de 30 en France, concentrées à 90 % sur Paris et région parisienne. La start-up emblématique du secteur est Alan, qui propose, à l'intention des TPME, la souscription de complémentaires santé en ligne.

### Cartographie des assurtech locales

#### La métropole lyonnaise, un écosystème de l'assurance significatif :

- 2<sup>e</sup> pôle de l'assurance français *ex-aequo* avec Niort et ses mutuelles, la métropole lyonnaise compte plus de 10 000 emplois dans l'assurance, avec une dominante marquée par le courtage,
- Une dizaine d'acteurs majeurs dont APRIL, SHAM, APICIL, ALPTIS, Groupama, ISFA école d'actuariat) forment un noyau actif.

#### ...mais une présence locale limitée des start-up :

- Même en adoptant une vision extensive de la start-up (sans focaliser sur l'innovation technologique), la Métropole comptait fin 2017 moins de 5 assurtech et moins de 20 fintech.

#### ...et très focalisée

- Sur 288 start-up ou projets recensés dans les structures d'incubation et de soutien de la Métropole, seuls 15 relèvent des fintech et 2 des assurtech, auxquels peuvent être ajoutés 2 projets Systèmes d'Information qui peuvent intéresser les domaines de la banque ou de l'assurance.
- L'incubateur B612, créé par la Caisse d'Épargne, concentre la majeure partie de ces projets.

# L'APPORT DES ASSURTECH

## Champs d'innovation portés par les start-up



Figure 3 : La chaîne de valeur de l'assurance

### Maillon 1 - Conception des produits

Une voie de disruption possible passe par l'analyse comportementale, c'est-à-dire par l'adaptation des contrats d'assurance en fonction du comportement de l'assuré. Cela pourrait par exemple concerner l'assurance automobile, avec un lien avec les données issues du type de conduite. Une autre voie est celle de la personnalisation des contrats exploitant au maximum les données personnelles ; la santé pourrait être concernée, mais se pose ici la double question de la fin du principe de mutualisation du risque, et de la compatibilité avec le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données).

### Maillon 2 - Assurabilité

La « matière assurable » évolue constamment, en fonction de l'évolution des métiers, des pratiques, des modes de vie et des risques perçus par les usagers. Ce repérage des mutations est nécessaire pour innover mais pas suffisant. Pour transformer une idée en produit, il faut aussi maîtriser son assurabilité : nombre de souscripteurs suffisants ? Acceptabilité des primes ? Indemnisations correctes ? La faiblesse du socle statistique, les possibilités de fraudes peuvent expliquer par exemple les difficultés d'offres nouvelles fondées sur le partage des franchises entre assurés.

### Maillon 3 - Commercialisation

Sur ce maillon, les changements sont très ouverts. Ils peuvent toucher :

- les vecteurs (offres en ligne, dématérialisées),
- les ciblage de clients (beaucoup d'assurtech s'adressent à des communautés précises, depuis les possesseurs de voitures électriques jusqu'aux coachs sportifs à domicile),
- les acteurs (un des GAFAs pourrait parfaitement pousser un produit d'assurance),
- la relation au client, dans laquelle le big data (personnalisation du mode relationnel) ou la blockchain (désintermédiation) peuvent chacun jouer un rôle.

### Maillon 4 - Gestion des flux

La gestion des flux concerne deux grands postes : les cotisations et les sinistres. Le flux de data liés à ce dernier poste est immense, en assurance santé notamment. Les innovations peuvent concerner le domaine de l'EDI (Echange de Données Informatisé) et la gestion des flux financiers. Des modèles alternatifs aux logiques d'avance et remboursement par virement existent déjà et pourraient se généraliser, notamment si elles étaient portées par un grand opérateur des solutions sur téléphones portables.

## Les impacts des assurtech sur l'ensemble du secteur

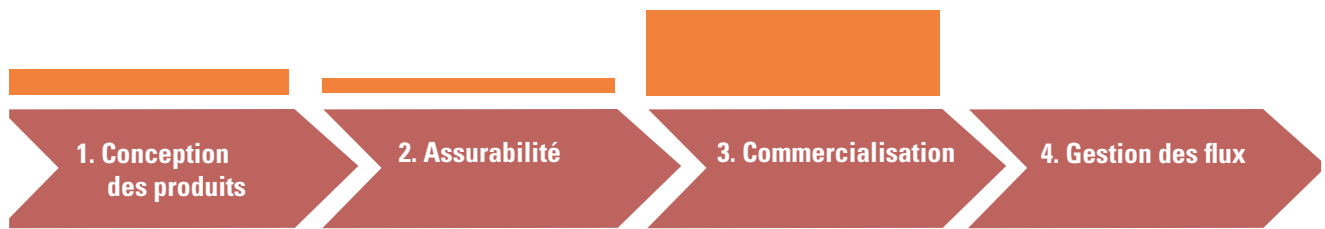


Figure 4 : Volume de start-up assurtech en fonction des maillons de la chaîne valeur

La concentration des assurtech sur la commercialisation peut expliquer que les sociétés établies du secteur regardent les assurtech sans crainte :

- Le monde de l'assurance admet déjà des acteurs de toutes tailles et a, par exemple, largement intégré la logique des comparateurs et de la vente en ligne, notamment par le biais de filiales.
- Les offres commerciales des nouveaux acteurs sont très souvent adossées à des produits d'assurance élaborés par les compagnies établies.
- Les assureurs ont déjà connu et surmonté un séisme concurrentiel avec l'arrivée de la bancassurance (vente d'assurances auto ou habitation par les banques à leurs guichets).
- Leurs grands thèmes de préoccupations « techniques » (adaptation à des réglementations de plus en plus complexes et systémiques, rénovation des grands SI, désintermédiation et blockchain...) ne sont pratiquement pas abordés par les assurtech.
- Le principal danger perçu est celui des GAFA.

À la différence d'autres secteurs comme la pharmacie, l'assurance ne cherche pas la consanguinité dans ses investissements dans les start-up. L'examen de portefeuilles de participations de grandes compagnies montre au contraire une volonté d'explorer des territoires connexes, tels que :

- Télémédecine,
- Plateformes à vocation sociale (vie locative, conseil pour sorties et loisirs),
- Blockchain et bitcoins.

### Chance ou faiblesse pour la Métropole ?

La modeste place des assurtech dans le tissu français et local incite a priori à considérer ce sujet comme sans enjeu pour la Métropole. Mais la situation présente ne préjuge pas du futur et quelques éléments favorables ou défavorables à l'ancrage des assurtech sur la métropole lyonnaise peuvent être pesés.

#### Les facteurs défavorables :

La dominante du courtage dans la Métropole constitue un point d'appui pour des start-up qui vont aller vers les segments aval de la chaîne de valeur, mais elle n'ouvre pas sur les enjeux majeurs de la ré-invention des systèmes d'information de l'assurance. Malgré la présence locale de belles entreprises et d'organismes de formation, la concentration des centres de décision en région parisienne limite le développement local de projets et de carrières.

#### Les facteurs favorables :

La réalité d'un écosystème local, porté un groupe des acteurs lyonnais de l'assurance, entreprises et écoles, qui sont capables de stimuler le milieu, est indéniable. Ce groupe entretient des relations de proximité et partage à la fois une vision des enjeux de l'innovation, et des besoins en compétences pour les faire éclore (réglementation, SI, data-science). Cet accent mis sur le développement des ressources humaines peut aussi passer par les start-up, notamment si la connexion des pures « assurtech » avec des start-up d'autres domaines est opérée. Cela correspond à l'ouverture recherchée par le secteur de l'assurance et pourrait concerner la santé, mais aussi l'alimentation.

# PROPOS CONCLUSIFS

**Le regard à la fois économique et territorial sur le bouleversement des trois secteurs d'activité par l'arrivée de projets innovants dans le cadre de ces études sectorielles nous donne à voir des points de convergences et de divergences sur les reconfigurations économiques portées par le phénomène start-up.**

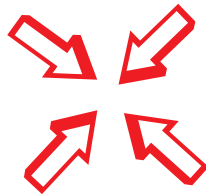
## POINTS DE CONVERGENCES

### **Un renouvellement de la relation aux consommateurs avec les outils digitaux.**

Qu'il s'agisse de produits assurantiels, de produits alimentaires ou d'offres énergétiques, les start-up dans leur ensemble apportent une nouvelle approche de la relation client. Cette porte d'entrée sur la chaîne de la valeur a été permise par le développement de la pratique numérique mais aussi par la connaissance toujours plus fine des comportements du client qui amène la personnalisation du service.

### **Les start-up à l'assaut des intermédiaires.**

Les start-up profitent de l'effet d'aubaine de la désintermédiation pour s'insérer dans un secteur. La relation directe avec l'utilisateur en supprimant les intermédiaires représente une porte d'entrée pour les jeunes entreprises numériques. Toutefois, les réglementations en place dans certains secteurs restreignent l'effacement des intermédiaires. C'est le cas pour la distribution énergétique par exemple avec un acteur local en contrat de concession avec les collectivités locales : ERDF.



### **Les valeurs et le storytelling.**

Les start-up profitent également des tendances à la mode et des changements de pratiques de consommation. En tant que nouveaux acteurs et s'adressant dans un premier temps à un public plus jeune, les start-up s'adaptent plus facilement aux nouvelles pratiques de consommation (le financement participatif pour les fintech, la consommation non-carnée, biologique ou en circuits courts pour les foodtech, la sobriété énergétique pour l'énergie...). Pour appuyer leur positionnement "éthique", les jeunes pousses développent un storytelling autour des innovations portées. Dans le cas de l'alimentation, on note une tendance au « *small is beautiful* » qui rassemble un ensemble d'éléments de communication et de marketing autour d'une plus haute valeur ajoutée de produits alimentaires portés par des petites entreprises.

### **Des grands groupes attentifs mais pas inquiets.**

L'intrusion de nouveaux acteurs dans les secteurs économiques auraient pu déstabiliser les grands groupes en place, comme ce fut le cas pour les toutes premières entreprises numériques innovantes (comme Amazon dans la distribution par exemple). Or, après une prise de conscience de l'importance du phénomène start-up, les grands groupes ont immédiatement lancé de plus en plus de démarches (concours de start-up, incubateurs et laboratoires d'innovation dans les grands groupes (labs corporate), projet d'open innovation, fonds d'investissement dans l'économie numérique, partenariats avec des start-up...) visant à garder la main sur l'innovation et donc à maintenir leur position de leadership au sein de leur secteur d'activité. Ainsi, les start-up en tant que nouveaux entrants en mesure de venir « disrupter » un secteur économique semblent moins incontrôlables pour les acteurs traditionnels que les géants du numérique : les GAFAM et plus récemment les NATUD (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber, Deliveroo).

## POINTS DE DIVERGENCES

### **Des intérêts différents des acteurs traditionnels.**

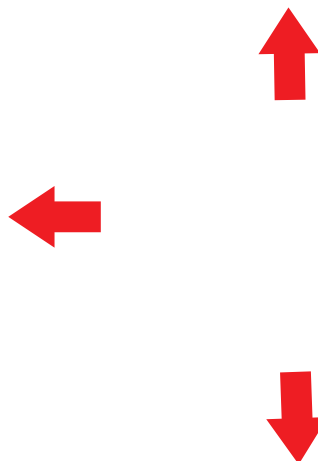
Quel que soit la filière économique, les entreprises traditionnelles semblent avoir pris le tournant start-up en lançant des démarches allant dans le sens de projet communs. Pour autant, il semble que les intérêts pour les start-up ne sont pas exactement similaires en fonction des filières. Par exemple, sur la question des investissements, alors que les grands groupes de l'agroalimentaire et de l'énergie misent sur des start-up du secteur, les grands groupes de la banque-assurance investissent dans un portefeuille de start-up plus diversifié. Autre exemple, on remarque que les start-up influencent les modèles d'innovation des grands groupes pour les secteurs de l'alimentation et de l'énergie alors qu'elles influencent très peu les grands groupes de la finance et de la banque assurance. On relève donc des logiques sectorielles à l'intérieur de la dynamique commune de prise d'intérêts des start-up par les grands groupes.

### **La question du passage à l'échelle pour les jeunes pousses.**

Une des logiques du modèle start-up consiste à rechercher la scalabilité. Autrement dit, certaines start-up recherchent le passage à l'échelle tout en maîtrisant les coûts.

Sur cette question, on note des facteurs de scalabilité communs entre les secteurs : l'exploitation du numérique et des données (exemple : plateforme de livraison dans le cas de la food ou exploitation de la blockchain dans la finance).

Par contre, on relève des divergences dans les facteurs limitant la scalabilité. Par exemple, dans le domaine de la finance c'est la réglementation nationale qui restreint l'expansion des innovations. Pour la foodtech, c'est le maillon industriel qui est difficile à franchir et qui restreint l'hyper croissance des start-up.



### **Des écosystèmes locaux qui ne sont pas situés au même degré de maturation.**

Pour finir, le zoom territorial a permis de montrer que les écosystèmes locaux des trois secteurs économiques étudiés ne se situent pas au même degré de maturation. Alors que le mouvement foodtech est bien lancé avec un vivier de start-up important et des lieux et un contexte de favorable, la fintech et à fortiori l'assurtech lyonnaise sont assez peu développées alors même que le contexte local pourrait permettre un développement des start-up. Pour l'énergie enfin, on peut affirmer que l'écosystème est en voie de maturation mais il souffre de la comparaison avec Grenoble où le CEA et les centres de recherches font émerger des jeunes pousses plus technologiques.

---

WWW.  
MILLENAIRE3.  
COM

RETROUVEZ  
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MÉTROPOLE DE LYON  
20, RUE DU LAC  
CS 33569  
69505 LYON CEDEX 03